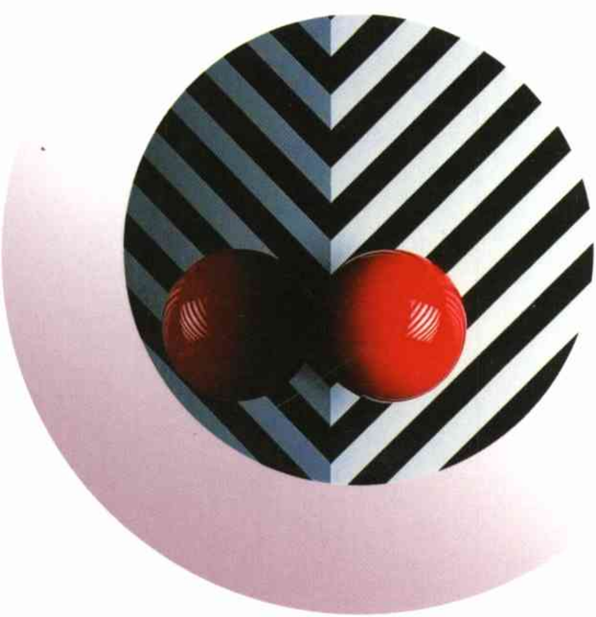
تقویت ذهن

سریع تر یاد بگیرید، سریع تر کار کنید

(ورزش مغز)

بیـل لوکـاس

ترجمه: زهرا حسیـنـیان



به نام خداوند بخشندهٔ مهربان

سر شناسه	: لوکاس، بیل، ۱۹۵۶ – م. Lucas, Bill
عنوان و نام پدیدآور	: تقویت ذهن: سریع‌تر یاد بگیرید، سریع‌تر کار کنید/ بیل لوکاس؛ مترجم زهرا حسینیان.
مشخصات نشر	: مشهد: ترانه.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۰ ص.
شابک	: 978-964-5638-73-1
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Power up your mind: learn faster, work smarter.
عنوان دیگر	: سریع تر یاد بگیرید، سریع تر کار کنید.
موضوع	: آموختن – روان شناسی
موضوع	: کار – جنبه های روان شناسی
شناسه افزوده	: حسینیان، زهرا، ۱۳۵۵ –، مترجم
رده‌بندی کنگره	: BF ۳۱۸/ل ۹ت ۷ ۱۳۹۱
رده‌بندی دیویی	: ۱۵۳/۱۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۹۷۲۲۲۱

تقویت ذهن

سریع‌تر یاد بگیرید، سریع‌تر کار کنید

ورزش مغز

بیل لوکاس
مدیر اجرایی طرح پیکار برای یادگیری

انتشارات ترانه

تقویت ذهن

بیل لوکاس

مترجم: زهرا حسینیان

ویراستار: محمود محبی

ناشر همکار: دانیال دامون

چاپ اول: ۱۳۹۲، شمارگان ۱۵۰۰ جلد

چاپ و صحافی دانشگاه فردوسی

لیتوگرافی: مشهد اسکنر، قیمت: ۱۱۰۰۰ تومان

شابک ۱-۷۳-۵۶۳۸-۹۶۴-۹۷۸ ISBN: 978-964-5638-73-1

مشهد، میدان سعدی، پاساژ مهتاب - تلفاکس ۲۲۵۷۶۴۶

ترجمهٔ این اثر را بـه محمدرضـا مقدسـیان
اهدا می‌کنم کـه لحظـه‌ای از تـلاش بـرای
ترویج علم و فرهنگ باز نمی‌ایستد.

فهرست

مقدمهٔ مترجم

ما باید همواره خود را ببینیم، تصحیح رفتار دیگری بیهوده است. انسان‌ها باید نور الهی را در جان و روان خود کنکاش کنند، زیرا زمانی که هستهٔ مرکزی وجود انسان شکوفا شود، شناخت خویشتن و خدا میسر خواهد شد. این شناخت دانستنی‌های بسیاری در پی خواهد داشت، طوری که انسان خواهد توانست به اسرار زندگی و هستی و آفرینش پی برده، خدا را ببیند. چنانچه توانایی‌های بی‌نهایت ذهن و درون خود را بشناسیم، محیط اطراف را بهتر خواهیم شناخت و زندگی را از منظری متفاوت‌تر نظاره خواهیم کرد. آشنایی با نیروهای درونی و ذهنی و شناخت خویشتن پایهٔ خداشناسی محسوب می‌شود. آن کس که می‌پوید، خواهد یافت. و گامی که در جست‌وجوی خدا برداشته شود، هرگز بی‌حاصل نخواهد ماند. حقیقتی را که همهٔ ما در پی آن در جهان هستی کنکاش می‌کنیم روزی در درون خود خواهیم یافت. آنچه دیگران از ما می‌بینند حقیقی نیست، بلکه آنچه ما از خود می‌بینیم واقعی است. ما همیشه خود را از منظر دنیای خارج از وجودمان نظاره می‌کنیم، در حالی که خودمان ناظر واقعی هستیم. تفکرات زائد، بخش اعظم ذهن انسان را فراگرفته‌اند، تفکراتی که نه‌تنها هیچ نقشی در ایجاد آرامش و ثباتِ درونی ما ندارند، بلکه آموزه‌ها و فعالیت‌های ذهنی‌مان را نیز به خطر می‌اندازند. ذهن ما همواره در حال یادگیری و ضبط آن چیزی است که به آن وارد می‌شود. ما در هر لحظه می‌توانیم آموزشی مفید را در ذهن خود جای دهیم و هر چقدر میزان آگاهیِ ذهنی‌مان بیشتر شود، بیشتر خواهیم توانست دست‌های پنهان خدا را در رویدادهای زندگی ببینیم.

این نسخهٔ نامهٔ الهی که تویی   وی آینهٔ جمال شاهی که تویی
بیرون ز تو نیست هر آنچه در عالم هست   از خود بطلب هر آنچه خواهی که تویی

آنچه عیان است، آغازش در روان است. حال به سراغ تقویت ذهن برویم تا بتوانیم سریع‌تر یاد بگیریم و سریع‌تر کار کنیم.

زهرا حسینیان

تقدیرنامه

این کتاب بدون پشتیبانی‌های مهرآمیز همسرم، هِنریتا که تمام دست‌نوشته‌های مرا خواند و کمک کرد تا بتوانم منظورم را به‌درستی بیان کنم و نیز بدون راهنمایی‌های مفید پسرم، توماس، نوشته نمی‌شد.

قدردانی ویژهٔ خود را تقدیم همهٔ کسانی می‌کنم که اجازه دادند با آن‌ها مصاحبه کنم: سِر باب رِیْد، دوست و یکی از رهبران تجاری مجربی که می‌شناسم؛ جویس تیلور، مدیر عامل شبکه‌های اکتشافی اروپا؛ لُرد مارشال، رئیس خطوط‌هوایی انگلیس؛ نیل چمبرز، مدیر موزهٔ تاریخ‌طبیعی لندن؛ ویل هاتن، مدیر اجرایی جامعهٔ صنعتی و نویسنده و سردبیر پیشین روزنامهٔ فلیت‌استریت؛ هیلاری کوپر، مدیر اجرایی شرکت اف.آی گروپ؛ کریس مِلور، مدیر عامل شرکت اَنجلین‌واتر؛ زویی‌ون زاونینبرگ، مدیر اجرایی مؤسسهٔ مدیریت اسکاتلندی؛ جین‌ان گادیا، مدیر عامل ویرجین‌وان‌اکانت؛ سِر مایکل بیچارد، وزیر دائمی وزارت آموزش و اشتغال انگلیس؛ و پرفسور امین رجان، نویسنده و استراتژیست و مدیر اجرایی مؤسسهٔ Create .

شماری از افراد دوستانه دست‌نوشته‌های مرا خوانده، توصیه‌های بسیار مفیدی به من کرده‌اند: دکتر پیتر هانی، مدیر عامل مؤسسهٔ یادگیریِ پیتر و هانی؛ جان گرانت، از بنیانگذاران آژانس سنت‌لوکس و اکنون مالک و مدیر موسسهٔ جان گرانت؛ ماریجو اسکریوانی و مایکل جوزف، مدیران طرحِ شرکا در یادگیری؛ مایک لیبلینگ، مدیر شرکت تِرین‌سِت و مدیر پیشینSaatchi & Saatchi؛ مارک واتسون، مدیر عامل شرکت پِرپِل‌وُرکس؛ و پرفسور باب فرایر، دستیار معاون دانشگاه ساوث‌همپتون و مدیر طرحِ استراتژی انگلیس برای یادگیری مادام‌العمر؛ توبی گرینی و میشل ویک در طرح پیکار برای یادگیری؛ اکبر پاندور، مدیر طرح یادگیری درKPMG؛ و نیکلاس برلی و سو کال، ناشران ممتاز من که در طراحی و نامگذاری کتاب با ایده‌های بسیار مفیدشان مرا یاری رساندند.

در شکل‌گیری افکارم از کسانی که با آن‌ها همکاری داشتم و در چند سال اخیر با من در ارتباط بودند، فراوان سود برده‌ام: سیمون گرینلی، مدیر طرح پیکار برای یادگیری؛ دکتر جاویر باجر، مدیر اجرایی مؤسسهٔ تلنت؛ پرفسور گای کلکستن،

نویسنده و متفکر در زمینهٔ یادگیری مادام‌العمر؛ اریه دوگیز، نویسنده و کارشناس مدیریت؛ چارلز هَندی، نویسنده و چهرهٔ برجستهٔ مدیریت؛ تونی بازن، نویسنده و مدیر مؤسسهٔ بِرِین‌تراست؛ سِر کریستوفر بال، رئیس دانشگاه دِربی و بنیانگذار حامی طرح پیکار برای یادگیری؛ کالین رز، مدیر عامل نظام‌های یادگیری تسریع و نویسنده و متفکری الهام‌بخش؛ الیستر اسمیت، مربی و نویسنده‌ای الهام‌بخش و مدیر مؤسسهٔ الیت؛ جیم اسمیت و اندریا اسپرلینگ، مدیران مؤسسهٔ بَمفورد تَگز؛ ایان ویندل، مدیر عامل شرکت سِلمی؛ پرفسور سوزان گرینفیلد، دانشمند و خبرنگار و نویسندهٔ مشهور؛ و همه کسانی که نام آن‌ها را در این‌جا ذکر نکردم، اما ایده‌های‌شان به من کمک کردند تا پرورش یابم.

به‌تازگی مجموعه‌ای از همایش‌های مربوط به یادگیری مادام‌العمر که در مؤسسهٔ رویال برنامه‌ریزی و برگزار شده‌اند، به‌ویژه مرا تحت‌تأثیر قرار داده‌اند. اگر در برداشت‌های خود از علم عصب‌شناسیِ روز مرتکب اشتباه‌هایی شده‌ام، امیدوارم دوستان جدیدم مرا ببخشند و به من کمک کنند تا برای چاپ‌های بعدی آن‌ها را اصلاح کنم.

و در پایان، از گروه شگفت‌آورم در طرحِ پیکار برای یادگیری تشکر و قدردانی می‌کنم که طی چهار سال گذشته سرچشمهٔ همیشگیِ انگیزه و الهام برایم بودند.

بیل لوکاس

مقدمه

این کتاب براساس این عقیده استوار است که همهٔ انسان‌ها توانایی موفقیت دارند، اما بیشترِ آنان فقط از بخش اندکی از ذهن و مغز و بنابراین از توانمندی خود استفاده می‌کنند. در عصری که نوآوری و زمان نیازمندی‌های کلیدی هستند، آموختن چگونگی یادگیری مهارتی ضروری و مغز نیز عضو اصلی در این فرایند است. فقط اگر بتوانیم سریع‌تر و مؤثرتر یاد بگیریم، پیشرفت خواهیم کرد.

ما بیشتر وقت‌ها نقش کانونی ذهن خود را در کمک به عملکرد مؤثرتر درک نمی‌کنیم، زیرا نیاموخته‌ایم که چگونه یاد بگیریم یا چگونه آموخته‌های‌مان را به‌کار ببریم. در دههٔ اخیر نسبت به دانسته‌های پیشین خود به کشفیات بیشتری در زمینهٔ مغز و چگونگی کارکرد آن دست یافته‌ایم، اما بخش ناچیزی از آموخته‌های‌مان را در کارهای روزمره یا زندگی شخصی‌مان به کار می‌بریم. هر فرد امکان یادگیری سریع‌تر و رضایت‌بخش‌تر را دارد.

در این کتاب آنچه را دربارهٔ چگونگی کارکرد مغز می‌دانیم به صورت دریافت‌های مفید برای محل‌کار بازگو کرده‌ام، و موضوعات را براساس این اعتقاد راسخ نوشته‌ام که هوش چندجانبه است و در بدو تولد تثبیت نشده است. همچنین دیدگاه‌هایی را از حوزه‌های ممکن در این زمینه، از علم عصب‌شناسی گرفته تا روانشناسی و نظریهٔ انگیزه تا یادگیری تسریع‌شده و نیز حافظه تا رژیم‌غذایی استخراج کرده‌ام.

پنج مهارت اصلی

برخلاف آنچه در مدرسه آموخته‌اید، داشتن سه مهارتِ خواندن و نوشتن و حساب‌کردن برای شما کافی نیست و امروزه امکان ندارد که صرفاً با داشتن این مهارت‌ها پیشرفت کنید. با وجودآن‌که قطعاً هرکس به این مهارت‌های بنیادی نیاز دارد، در عصر یادگیری مادام‌العمر مجموعه‌های گسترده‌تری از گرایش‌ها وجود دارند که همه به آن نیازمندیم. پنج مهارت اساسی عبارت‌اند از: توانمندی، به‌یادآوردن،

انعطاف‌پذیری، بازنگری و پاسخ‌گوبودن. این مهارت‌های جدید را در بخش‌های دوم و سوم همین کتاب بررسی کرده‌ام.

هوش و ذهن

در قرن گذشته با دید کوته‌بینانهٔ مشابهی به ایدهٔ هوش نگریسته‌اند. زمانی که واژهٔ «هوش» در اوایل قرون وسطی وارد زبان انگلیسی شد، آن را مترادف واژهٔ «بهرهٔهوشی یا IQ» قرار دادند. این نوع هوش بر تجربه‌های تحصیلی ما حاکم بود و بر بسیاری از آزمون‌های هوش‌آزمایی که به خود هموار می‌کردیم و در محل‌کارمان به کار می‌بردیم، اثر داشت. نفوذ بهرهٔهوشی که در اوایل قرن بیستم آلفرد بینه و ویلیام استرن آن را ابداع کردند، مخرب و زیان‌آور بوده، به‌طورساختگی اهمیت زبان و حساب را بزرگ جلوه داده، نوآوری و عقل سلیم، یا توانایی مدیریت هیجان‌ها را در خود جای نمی‌دهد.

بااین‌وجود، اکنون می‌دانیم که هوش ترکیبی از «دانش فنی و دانش نظری» در بافت‌های متعدد است. اگر شما باهوش هستید، پس در به‌کارگیری ذهن خود به روش‌های گوناگون توانایی دارید. اگر ذهن‌تان خوب کار می‌کند، می‌توانید کارهای بسیاری را که تصور نمی‌کردید از پس آن برآیید، بیاموزید. پرورش بر سرشت برتری دارد.

مواقعی که هوش به‌عنوان یک مفهوم تلقی می‌شد، آن را به مغز مرتبط می‌دانستند. مصریان باستان به‌طرزشگفت‌آوری معتقد بودند که توانایی یک فرد برای اندیشیدن در قلبش جای دارد، درحالی‌که قضاوت وی نتیجهٔ مغز یا کلیه‌های اوست!

استیون مِیتن در کتاب خود، *دوران تکوین ذهن*، یکی از دلایل قانع‌کنندهٔ چگونگی تکامل مغز انسان را بیان کرده است. وی که باستان‌شناس است، رشد و توسعهٔ مغز را به شیوه‌های فهمیدنیِ خوشایندی در سه مرحلهٔ آشکار شرح داده است.

از شش‌میلیون تا چهارونیم‌میلیون سال پیش، بشر مغزی کوچک‌تر داشت، حدود یک‌سوم اندازهٔ امروزی آن، و فقط قادر بود هوش محدودی را نمایش دهد. به‌طور مثال، مغز براساس قوانین ساده‌ای چون یافتن غذا و پناهگاه و زنده‌ماندن، تصمیم‌های

ساده‌ای می‌گرفت.

در دوران دوم، از چهارونیم‌میلیون سال تا حدود یک‌صدهزار سال پیش، انواع فعالیت‌های هوشی خاص گسترش یافته است. شروع گفتار در طی این دوران نمونه‌ای بارز است.

در دوران سوم، از یک‌صدهزار سال تا حدود ده‌هزار سال پیش، ظهور مغزی بسیار پیچیده و انواع فعالیت‌های هوشی رایج‌تر را شاهد هستیم. نکتهٔ کلیدی در این دورهٔ پایانی، توسعهٔ فرهنگ و مذهب است.

جای شگفتی نیست که دانشمندان گاهی تلاش کرده‌اند قوه‌های هوشی خاص یا طرز رفتار را به بخش‌های ویژه‌ای از مغز ارتباط دهند. معروف‌ترین آن‌ها دیدگاه جمجمه‌شناسی است که در قرن نوزدهم گسترش یافت و ابتدا در آلمان، فرانز گال آن را مطرح کرد. وی تصور می‌کرد که می‌توان نقشه‌ای از ذهن کشید و نواحی گوناگون آن را شناسایی کرد، به‌طوری‌که هریک از نواحی، مسئول جنبهٔ خاصی از زندگی‌مان باشد.

در دههٔ ۱۹۲۰، ژان پیاژه، روانشناس معروف فرانسوی گفت: «هوش قدرتی است که وقتی نمی‌دانید چه می‌خواهید بکنید، آن را به‌کار می‌برید.»

در دو دههٔ گذشته اطلاعات فراوانی دربارهٔ هوش یافته‌ایم. کتاب‌های بسیاری در این زمینه منتشر کرده‌ایم که بعضی از آن‌ها جزء کتاب‌های پُرفروش بوده‌اند. این کتاب‌ها به ما نشان داده‌اند که هوش‌های مختلفی وجود دارند، نه فقط همانی که بیشترِ ما با نام بهرهٔ هوشی می‌شناسیم. و بدین ترتیب ما را رها ساخته‌اند تا توانایی‌های بالقوهٔ خود را در راستای استعدادهای‌مان بازشناسی کنیم.

روانشناس هوارد گاردنر بیش از هرکسی این مفهوم را با معرفی این دیدگاه متحول ساخت که نه یک نوع هوش که هشت نوع هوش وجود دارد. او در دههٔ ۱۹۸۰ به‌طور شگفت‌آوری با هفت نوع هوش نظریهٔ خود را آغاز کرد و در دههٔ ۱۹۹۰ هشتمین هوش، یعنی هوش طبیعت‌گرا را معرفی کرد. و به‌تازگی نیز درگیر ارائهٔ هوش هستی‌گراست. دانیل گُلمن حوزهٔ ویژه‌ای را بررسی کرده و هوشی جدید به نام هوش هیجانی یا EQ را ابداع کرده است. نویسندگانی چون چارلز هَندی و روبرت

استرنبرگ وجود بیش از هشت هوش را مدنّظر قرار داده‌اند. به تازگی دَنا ژُهر مفهوم هوش روانی یا SQ را ارائه کرده است. جان گولفورد نیز می‌خواهد باور کنیم که صدوبیست نوع هوش گوناگون وجود دارد.

آماده شو، پیش برو، تثبیت کن

در اواسط این کتاب، الگوی چگونگی یادگیری را در فصلی با نام «آماده شو، برو، تثبیت کن» شرح داده‌ام که به شما کمک می‌کند تا روش کار خود را تغییر دهید. یادگیری، مهارتی است که می‌توان آن را آموخت. آموختنِ یادگیری نوعی «کیفیت یادگیری» است که همه به آن نیازمندیم.

آماده شو

پیش از اینکه بخواهید خودتان را برای کسب یادگیری مهارتی آماده کنید، لازم است که در حالت هیجانی مناسبی باشید. محیط پیرامون شما باید هدایت‌کننده باشد و مهم‌تر از همه، لازم است به‌طور جدی و پویا ذهن‌تان آمادهٔ یادگیری باشد.

پیش برو

همان‌طور که در حال یادگیری هستید، لازم است قادر باشید محدودهٔ گسترده‌ای از روش‌های مختلف را به‌کار ببندید و خود را به‌عنوان یادگیرنده بپذیرید و درک کنید. باید بتوانید چگونگی رهاسازی نوآوری خود را بشناسید و نیرومند بمانید و بدانید چگونه باید با موفقیت و شکست مواجه شوید.

تثبیت کن

هنگامی که مهارتی را آموختید، لازم است بتوانید دربارهٔ آن بیندیشید و در زندگی خود به‌کار ببرید و براساس آن روش اجرای کارهای‌تان را تغییر یا تطبیق دهید.

ذهن خود را تقویت کنید

مدت‌های مدیدی این سه مرحلهٔ کلیدی را به‌طور مجزا بررسی می‌کردند، در

حالی که لازم بود همراه با یکدیگر مدنّظر قرار گیرند. اگر بتوانید هر سه مرحله را به‌خوبی به‌کار ببرید، واقعاً خواهید توانست ذهن خود را تقویت کنید.

این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا آماده شوید، پیش بروید، بااعتمادبه‌نفس یاد بگیرید و نیز هنگام عملی‌ساختن آموخته‌های‌تان ثابت‌قدم و محکم باشید. این موضوع همیشه سبب سؤال‌هایی رایج می‌شود: خوب که چی؟ لازم است در این‌باره چه بدانم؟ آیا اثری دارد؟ چگونه می‌توانم آن را در زندگی خود به‌کار ببرم؟ چگونه به من کمک خواهد کرد تا در کار و در زندگی شخصی‌ام موفق‌تر باشم؟

برای کمک به شما در درک چگونگی به‌کارگیری این سه مرحله، یافته‌های مستقیم شخصی خود را از شماری از مدیران تجاری به کتاب افزوده‌ام و با آن‌ها مصاحبه کرده‌ام. این مردان و زنان از بخش‌های مختلف و گستردهٔ شغلی، هم‌اکنون سازمان‌های خود را به روش‌هایی رهبری می‌کنند که آشکارا در راستای کسب بهترین ایده از اذهان کارمندان است.

همچنین در این کتاب فعالیت‌ها، داده‌ها، سؤال‌ها، نقل‌وقول‌ها، تصویرها و انواع محرک‌ها وجود دارد تا توجه شما را به تبادل‌نظری پویا جلب کند.

لازم نیست متخصص مغز یا عاشق کتاب‌های تجاری باشید تا از این ایده‌ها لذّت ببرید و آن‌ها را درک کنید و به‌کار ببرید. همچنین مجبور نیستید پیرو هیچ‌یک از فلاسفه باشید تا از بینش‌های ارائه‌شده در این کتاب بهره‌مند شوید. *تقویت ذهن*، کتابی راهنما برای افراد شاغل است تا روش کار ذهن خود را بهتر بشناسند. در این کتاب شرحِ مختصرِ شیوه‌ها و یافته‌های تحقیقی کلیدی مهم را خواهید یافت که شما را قادر خواهد ساخت در کار و زندگی خود باهوش‌تر باشید. همچنین اندیشه‌ها و دیدگاه‌های بدیعی خواهید یافت که در هیچ‌جایی مشاهده نکرده‌اید.

به‌کارگیری بعضی از این پیشنهادها به شما کمک خواهد کرد تا استعدادهای خود را بازبشناسید و به موفقیت شخصی که شایستهٔ آن هستید، نایل شوید. گاهی اوقات مفید است که به غرایز و شّم خود تکیه کنید و راه‌هایی را بیازمایید، تا اینکه درگیر توضیح‌ها و توصیف‌ها شوید. همان‌طور که دودو در کتابِ *آلیس در سرزمین عجایب* می‌گوید: «عجب! بهترین روشِ توضیح این است که آن را اجرا کنی.»

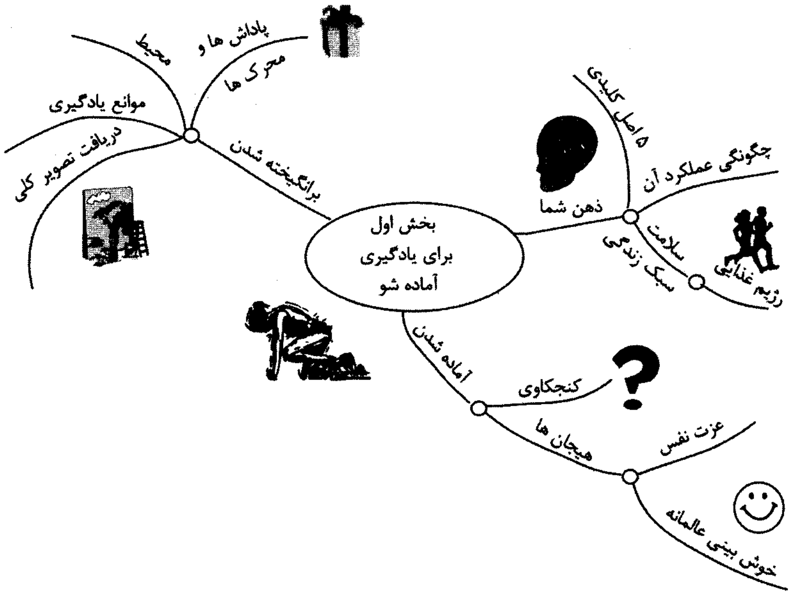
بخش اول

برای یادگیری آماده شو
حرکت به زیر سطح

آنچه در این بخش آمده است:

- گشت و گذاری در مغز همراه با راهنما
- چگونه از مغز خود مراقبت کنیم؟
- چگونه از نظر هیجانی برای یادگیری آماده شویم؟
- چگونه خود را برای یادگیری برانگیزیم؟
- چگونه محیط آموزشیِ مناسبی خلق کنیم؟
- چگونه بر موانع یادگیری غلبه کنیم؟

نقشهٔ بخش اول:



جمله‌ای مهم از این بخش برای به خاطر سپردن

«هنگامی که سخن از مغز به میان می‌آید، بیشترِ ما کمتر از کارکرد موتور ماشین‌مان دربارهٔ آن می‌دانیم.»

تفکری معروف برای اندیشیدن

«زندگی همانند ماشینی با سرعت ده است. بیشتر وقت‌ها دنده‌هایی داریم که هرگز آن‌ها را به کار نمی‌بریم.»

چارلز ام. شولتز

فصل اول

جعبهٔ ذهن خود را باز کنید

«امروزه هیچ کس برای روشن کردن آتش به مالش دو هیزم بر یکدیگر فکر نمی کند. بااین‌حال، بیشتر آنچه که به‌عنوان آموزش قلمداد می‌شود، براساس مفاهیم تاریخ گذشته است.»
گوردن درایدن، تحول یادگیری

ما همه به مدرسه می‌رویم و موضوع‌هایی مانند علوم و تاریخ می‌آموزیم. همچنین مهارت‌های گوناگونی را پرورش می‌دهیم که بیشتر مرتبط با همین موضوع‌ها هستند، اما بعضی مهارت‌های زندگی را نیز همراه با آن‌ها می‌آموزیم. با این‌وجود، عجیب است که شمار معدودی از افرادی که ملاقات کرده‌ام آموخته بودند چگونه یاد بگیرند. ما دربارهٔ ادبیات و توانایی حساب کردن صحبت می کنیم، اما دربارهٔ «توانایی یادگیری» چطور؟

هنگامی که برای حضار سخنرانی می کنم، از آن‌ها می‌پرسم فکر می کنند در رابطه با موضوع یادگیری کدام بخش از بدن مهم‌ترین است. جای تعجب نیست که همه به سرهای خود اشاره می کنند. سپس از آن‌ها می‌پرسم چه میزان از وقت خود را در مدرسه یا دانشگاه یا هنرستان فنی‌حرفه‌ای صرف یادگیری دربارهٔ ذهن‌شان کرده‌اند و سکوتی حاکی از شرمساری و در این روزها سکوتی انباشته از نگرانی حاکم می‌شود. مردم شروع کرده‌اند به درک اهمیت واقعی مفهومِ *توان یادگیری* که اولین‌بار گای کلکستن آن را چند سال پیش مطرح کرد.

این وضعیت در تمام سازمان‌ها یکسان است. صحبت‌ها و مذاکره‌های فراوانی دربارهٔ مراکز تجاری، عملکردها، کاهش بودجه‌ها، مدیریت دانش، فرهنگ، ارزش‌ها

و معیارها، رشد مدیریت و... وجود دارد. اما، در بیشتر مواقع اینکه چگونه باید از ذهن خود استفاده کنید تا یاد بگیرید به‌طور مؤثرتری وظایف خود را اجرا کنید، خیلی ساده در دستور کار وجود ندارد.

گویی وقتی موضوع بر سر آموختنِ چگونگیِ یادگیری است، در توطئهٔ سکوت دست داریم. ما پول هنگفتی را صرف فرایندهای تجاری، تحقیق و توسعه، سیستم‌های رایانه‌ای و آموزش مدیریت می‌کنیم، اما تقریباً برای درک چگونگی کارکرد ذهن کارمندان و همکاران خود هزینه‌ای اختصاص نمی‌دهیم. یا در واقع زمانی را صرف نمی‌کنیم تا بدانیم ذهن خودمان چگونه کار می‌کند.

با این‌وجود، امروزه در صحبت با مدیران در می‌یابیم که ظاهراً کیفیت عملکرد کارمندان‌شان است که در موفقیت آنان اهمیت دارد. و عواملی قدیمی همچون قیمت و محصول، جایگاه دوم را در مسیر ارتباط کارمندان با مشتریان دارد. این منبع منحصر به فرد، یعنی توانایی افراد در یادگیری، مسلماً یگانه منبع مزیت رقابتی است که به‌طورطبیعی در دسترس همهٔ سازمان‌هاست و بیشتر وقت‌ها نادیده انگاشته می‌شود.

تردیدی نیست که چگونگی یادگیری ما عاملی بنیادی و محوری در موفقیت‌مان در دنیای به‌سرعت متغییر امروزی است. همان‌گونه که آموزگار برجسته، جان هالت در دههٔ ۱۹۶۰ بیان کرده است:

> «از آن‌جایی که نمی‌توانیم بفهمیم چه دانشی در آینده بیش‌ازهمه مورد نیاز خواهد بود، از خرد به دور است که آن را پیشاپیش امتحان کنیم و آموزش دهیم. در عوض، باید سعی کنیم افرادی را پرورش دهیم که عاشق یادگیری هستند و آن‌قدر خوب می‌آموزند که خواهند توانست هر آنچه را لازم است، بیاموزند.»

این دیدگاه همانند چهل‌سال پیش حقیقت دارد. اما درک ما از چگونگی کارکرد مغز با سرعت شگفت‌آور تغییرهای فنی گسترش یافته است، طوری‌که عقل سلیم و علم ممکن است سرانجام به یکدیگر برسند.

تاکنون دربارهٔ آموختنِ چگونگی یادگیری چه آموخته‌اید یا چه آموزش‌هایی دیده‌اید؟ از دوستان و اقوام خود بپرسید: دربارهٔ کارکرد ذهن خود چه می‌دانید؟

با مطالعهٔ این کتاب و وقت‌گذاشتن برای بازتاب آن روی دانشی که زیر سطح زندگی‌تان پنهان مانده است، خواهید توانست ذهن خود و کسانی را که در زندگی و کار با آن‌ها سروکار دارید، تقویت کنید.

ذهن خود را از جعبه‌اش بیرون بیاورید

تصور کنید برای خانه‌تان رایانه یا وسیله‌ای برقی خریده‌اید و می‌خواهید آن را از بسته‌بندی‌اش بیرون بیاورید. همان‌طور که جعبهٔ مقوایی قهوه‌ای آن را باز می‌کنید، با قطعات و لوازم گوناگونی مواجه می‌شوید که بعضی از آن‌ها در پوششی پلاستیکی قرار دارند، و بعضی دیگر در پوشش پلی‌استرین. بعضی قطعات را می‌شناسید، اما بعضی دیگر شما را گیج و سردرگم می‌کنند. پیش از آن‌که این وسیله بخشی از وسایل زندگی‌تان شود، چند دقیقه‌ای به طرز کار آن نگاهی سریع می‌اندازید. در جعبه کتابچهٔ راهنمایی وجود دارد که به شما می‌گوید چگونه قطعات را سرهم کنید و به کار بیندازید و چگونه بهترین بهره‌وری را از محصولی که خریده‌اید، داشته باشید.

بیشترِ مردم در طی سال چندین‌بار با این تجربه مواجه می‌شوند. ما اصول اولیهٔ چگونگی کارکرد یک وسیله را کشف می‌کنیم. دربارهٔ وسایل پیچیده‌تری همچون دوربین، شاید به یادگیری راه‌های جدید رو بیاوریم تا مطمئن شویم می‌توانیم مؤثرتر از آن استفاده کنیم. شاید از کتابچه‌های راهنمای بسیاری استفاده کنیم تا به ما کمک کنند عکس‌های بهتری بگیریم. بیشترِ کسانی که رانندگی می‌کنند، هر از گاهی مجبورند کتابچهٔ راهنمای ماشین خود را بخوانند تا بتوانند چراغ‌راهنمای از کارافتادهٔ آن را تعمیر کنند. حتی گاهی ممکن است با دقت موتور ماشین را نگاه کنند و در جست‌وجوی راه‌اندازی آن باشند، اگرچه شاید اطلاعات اندکی دربارهٔ چگونگی کارکرد آن داشته باشند. یقیناً لازم است که باک بنزین ماشین خود را پُر کرده، به‌طور منظم آب باتری آن را نیز کنترل کنند.

با این‌وجود، وقتی موضوع بر سر عملکرد ذهن باشد، نسبت به دانسته‌های‌مان دربارهٔ موتور ماشین اطلاعات کمتری داریم. ذهن ما ازآغازین خاطره‌های‌مان به بعد، چنان بخش بزرگی از وجودمان می‌شود که هرگز مکث نمی‌کنیم تا آن را بستاییم یا

سؤال کنیم چگونه کار می‌کند.

این کتاب به شما کمک می‌کند تا ذهن خود را همچون وسیله‌ای نو از بسته‌بندی‌اش «باز کنید» و اجزای سازندهٔ آن را دوباره سرهم کنید. بنابراین، همانند مثال دوربین می‌توانید از این کتاب به عنوان «کتابچهٔ‌راهنما» استفاده کنید تا به شما یاری کند آنچه ذهن‌تان برای کارکرد مؤثرتر نیاز دارد، دریابید و آن را تقویت کنید.

تصور کنید برای اولین بار جعبهٔ ذهن خود را «باز می‌کنید». اجازه بدهید با مغز شما آغاز کنیم. البته به مرور متوجه خواهید شد که این همهٔ آن چیزی نیست که به ذهن مربوط می‌شود.

تصور کنید می‌توانید پوشش سخت بیرونی جمجمهٔ خود را بردارید و درون آن را ببینید. توده‌ای بافت انسانی به رنگ خاکستری و لزج و اندکی ژله مانند. اگر بتوانید مغزتان را در دست بگیرید کمی بیشتر از یک پاکت شکر یک‌کیلویی معمولی وزن دارد.

بی‌شک به پیچیده‌ترین قطعهٔ ماشینی در جهان نگاه می‌کنید که قیاس‌پذیر با سیستم هیدرولیک، دستگاه نساجی، تلفن‌خانه، تئاتر، اسفنج و شهر است و جای شگفتی نیست که می‌توان آن را با رایانه نیز مقایسه کرد. اما مغز پیچیده‌تر از هرکدام از این‌هاست. و اگرچه هنوز نسبتاً آن را نادیده می‌گیریم، اما درچند دههٔ اخیر شناخت بیشتری دربارهٔ کارکرد آن پیدا کرده‌ایم.

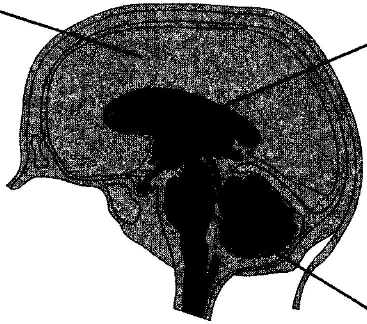
در صفحه‌های بعد با بعضی از علوم‌پایه آشنا خواهیدشد که اساس و پایهٔ طرزکار ذهن شما هستند. با این‌وجود، اجازه بدهید با یک هشدار سلامت مطلب را آغاز کنم. همانند توضیح‌های ساده دربارهٔ مسائل عمیقاً پیچیده، این خطر وجود دارد که مطالب بسیار زیادی را در چند پاراگراف کوتاه بخوانید. به‌طور اجتناب‌ناپذیری این موضوع منجر به نومیدی می‌شود. از سوی دیگر، اگر آنچه را در پیش رو است به‌عنوان شماری از روش‌های گوناگونِ نگریستن به ذهنِ اسرارآمیز خود ببینید؛ مثلاً اگر آن‌ها را به شکل استعاره در نظر بگیرید، درمی‌یابید که بسیار مفید هستند. سوزان گرین فیلد، استاد علم عصب‌شناسی، در سمینار مؤسسهٔ رویال چنین گفته است:

«مهم نیست که کتاب‌های علومِ ساده‌شده امکان دارد کاملاً مسائل را روشن

نکنند، دست‌کم الگویی ذهنی برای آنچه درون مغز رخ می‌دهد، ارائه می‌کنند.»

شما سه مغز دارید

در سال۱۹۷۸، پاول مک‌لین این دیدگاه را ارائه کرد که سه مغز داریم، نه یکی. درک این دیدگاه مشکل است، اما لحظه‌ای آن را در نظر بگیرید. تصور کنید می‌توانید دست دراز کنید و دو مغز رویی خود را بردارید: بسیار راحت و آسان برداشته می‌شوند و شما در زیر آن‌ها با توده‌ای به اندازهٔ زردآلو مواجه می‌شوید (تصویر شمارهٔ۱ را ببینید). این بخش گاهی مغز آغازین یا مغز خزنده نامیده می‌شود: همان‌طور که از نامش پیداست بخشی از مغز است که حتی مخلوقات ساده‌ای چون خزندگان نیز آن را دارا هستند. مغز خزنده غرایز اساسی بقا و حیات را فرماندهی می‌کند، به‌طورمثال اگر تهدید یا ترسانده شوید، حالت تدافعی و مبارزه به خود می‌گیرید یا فرار می‌کنید. همچنین به نظر می‌رسد دیگر وظایف یا عملکردهای اساسی مانند، گردش خون و تنفس و هضم غذا را کنترل و هدایت می‌کند.



(تصویر شماره ۱)

اکنون از دو مغزی که ابتدا آن‌ها را برداشتید، بخش کوچک‌تر را در نظر بگیرید. این بخش کمی شبیه یقهٔ لباس است که کاملاً دور مغز خزنده قرار گرفته است. گاهی آن را سازگان‌کناری می‌نامند که از واژهٔ لاتین limbus به معنای کناره و حاشیه

گرفته شده است. بیشترِ پستانداران نیز این بخش از مغز را دارا هستند. دانشمندان فکر می‌کنند که این بخش با بعضی از عملکردهای مهم محرکِ پستانداران، نظیر پردازش هیجان‌ها و رسیدگی به ورود احساس‌ها و خاطره‌های بلندمدت ارتباط دارد.

سرانجام مغز سوم، بیرونی‌ترین مغز را بردارید. این بخش درست پشتِ پیشانی شما قرار دارد و دورتادور مغز پستانداری را فراگرفته است. تصور کنید یک دست خود را به طور افقی نگه داشته‌اید، طوری که کف آن رو به پایین است و دست دیگرتان را که مشت کرده‌اید دربرگرفته است. احتمالاً این بخش را به‌خوبی می‌شناسید. همان است که در فیلم‌های علمی‌تخیلی آن را در جام شیشه‌ای پر از مایعی به شکل مواج و خط‌دار شناور می‌بینید. پیشرفته‌ترین مغز از بین سه مغز که مغز یادگیرندهٔ شماست و با بیشترِ اندیشه‌های بلندمرتبه و عملکردها ارتباط دارد.

از دیدگاه نظریهٔ تکامل، مغز خزندهٔ کوچک شما قدیمی‌ترین بخش مغز است و مغز یادگیرنده‌تان برونی‌ترین و تازه‌ترین بخش اکتسابی است. تفکر دربارهٔ مغز به این شیوه به ما کمک می‌کند تا بدانیم چگونه بشر از اَشکال اولیهٔ زندگی پیشرفت کرده است. همچنین به ما کمک می‌کند تا به روشی ساده شرح دهیم چرا وقتی تحت استرس شدید هستیم، نمی‌توانیم یاد بگیریم. در چنین وضعیتی گویی اهرمی جادویی کشیده می‌شود و به مغز یادگیرنده و برونی ما فرمان می‌دهد که از کار بیفتد و برای نجات ما به مغز اولیه‌مان عقب‌نشینی کند. در این‌جا انتخاب کاملاً ساده است، پرواز کن یا بجنگ. و هیچ‌جایی برای دقت و هوشمندی تفکر برتر به‌جا نمی‌گذارد. در فصل‌های مختلف این کتاب خواهید فهمید که چگونه از ایجاد چنین واکنش‌های غیرمفیدی اجتناب ورزید.

دانشمندان بیش‌ازپیش اطمینان دارند نظریه‌های مک‌لین که گاهی با نام دیدگاه مغزسه‌گانه شناخته می‌شوند، ساده‌سازی بیش‌ازاندازهٔ شیوه‌ای است که مغز کار می‌کند. در واقع این دیدگاه در بیان چگونگی رسیدگی مغز به عملکردهای گوناگون، بیشتر «ساختگی» و نامشخص است. بسیاری از بخش‌های مغز قادرند یادبگیرند وظایف جدیدی را اجرا کنند و بخش اعظمی از ظرفیت مغز هنوز بلااستفاده مانده است.

مغز تقسیم‌شدهٔ شما

سه مغز خود را سر جایش برگردانید و مکث کنید تا آن را بستایید. تصور کنید شعبده‌بازی هستید که با پرتقال تردستی انجام می‌دهید و به‌طور سری آن را از پیش به دو نیم کرده‌اید. شما به پرتقال ضربه‌ای می‌زنید و پرتقال به‌طرز سحرآمیزی در برابر چشم حضارِ شگفت‌زده تمیز و مرتب به دو نیم تقسیم می‌شود: نیمکرهٔ راست و نیمکرهٔ چپ. تصور کنید مغزتان به همین شیوهٔ حیرت‌انگیز به دو نیمکره تقسیم شود.

ابتدا مصریان باستان متوجه شدند که نیمکرهٔ چپِ مغز هدایت نیمهٔ راست بدن و نیمکرهٔ راست مغز هدایت نیمهٔ چپِ بدن را بر عهده دارد. در دههٔ ۱۹۶۰، روجر اسپری کشف کرد که دو نیمهٔ مغز در فعالیت‌های کاملاً متفاوتی شرکت دارند. او اولین کسی بود که کشف کرد دو نیمکره با بافتی به نام جسم‌پینه‌ای به یکدیگر مرتبط‌اند.

قرن‌ها پیش از این، دانشمندان فکر می‌کردند انسان دو مغز دارد، همان‌طور که دو کلیه و دو گوش و دو چشم دارد. اما بررسی روی بیماران ضربهٔ مغزی که بخش‌هایی از مغزشان آسیب دیده است، سرنخ‌های جالب بیشتری به ما می‌دهد. به نظر می‌رسد که نیمکرهٔ چپ اساساً موضوعات متوالی و ریاضیاتی و منطقی را اداره می‌کند، در حالی‌که نیمکرهٔ راست نوآورتر است و روش کار آن تداعی‌گراست. نیمکرهٔ چپ فاقد قوهٔ تخیل و حقیقی است، در حالی‌که نیمکرهٔ راست از تعابیر استعاری بهره می‌برد. هر دو نیمکره عملکردهای متفاوتی دارند؛ به‌طور مثال، نیمکرهٔ چپ بیشتر با مسئولیتِ زبانِ مغز مرتبط است.

روجر اورنشتین در کتابِ *ذهن راست*، بیشتر پیش‌رفته و نشان داده است که چگونه دو نیمهٔ مغز کاملاً با هم همکاری دارند و چگونه نیمکرهٔ راست در پرداختن به معنای جامع و پیچیده‌تر بسیاری از مسائلی که روزانه با آن‌ها مواجه هستیم، نقشی ویژه دارد.

در واقع، کاربرد ایدهٔ راست یا چپ‌مغز بودن بیشتر در امور کاری رواج دارد. نِد هرمان که در ژنرال الکتریک کار می‌کند، با بررسی اینکه چگونه هریک از ما اولویت‌هایی درونی به سوی نیمکرهٔ راست یا چپ مغز خود داریم، اطلاعات بسیاری را به صورت دریافت‌های مفید برای محل کار به زبان ساده بازگو کرده است. مغز

نیمکرهٔ چپ منطقی‌تر و معقولانه‌تر است. تصمیم‌ها را می‌گیرد و متکی بر عقل و هوشمندی است. تمایل به اجرای کارها به‌صورت نوبتی دارد و با قوانین حرکت می‌کند. نیمکرهٔ راست سرچشمهٔ حس‌ششم و شهود و تخیل ماست. این نیمکره بازیگوش است و دوست دارد جهش‌های فکری بسیاری داشته باشد. از ایجاد الگوها و راه‌حل‌های جدید لذّت می‌برد. هرمان عقیده داشت مغز دو نیمکره دارد و به آن نظریه‌ای اضافه کرد که هم اکنون با آن مواجه شده‌ایم: تفکر بسیار منظم در بالای مغز «یادگیرنده» رخ می‌دهد، درحالی‌که عملکردهای هیجانی اساسی‌تر در بخش پایینی مغز به سوی مغز خزنده قرار دارد.

هرمان بیان می‌کند که بسته به اینکه کدام نیمکره و کدام «ربع» مغز شما غالب است، خصوصیت‌های غریزی‌تان متفاوت خواهد بود. به تعبیری مغز شما بسیار بی‌قرار و ناآرام است و سبب می‌شود بخواهید به روش‌هایی خاص عمل کنید.

من کاملاً حساب‌شده از دو نوع زبان در تصویر شمارهٔ۲ استفاده کرده‌ام. مجموعهٔ نخست واژگانی معمولی و خنثی هستند، درحالی‌که مجموعهٔ دوم و سوم آشکارا جانبدارانه هستند؛ از آن نوع واژگانی که احتمالاً در اداره یا از فرزندان‌تان می‌شنوید.

در سراسر این کتاب راه‌های تحلیل خود را به‌عنوان یادگیرنده خواهید یافت. مهم است که تشخیص بدهید راه‌های درست و غلطی برای نزدیک‌شدن به زندگی و یادگیری وجود ندارد. همهٔ راه‌ها به‌طوریکسان ارزشمند هستند. هر خصوصیتی ظرفیت توصیف مثبت و منفی را دارد. و مهم‌ترین مسئله این است که می‌توانید مسیر اجرای کارهای‌تان را تغییر دهید و یاد بگیرید با هوشمندی بیشتری کار و زندگی کنید.

دربسیاری از محل‌های کار ویژگی‌های نیمکرهٔ چپ مغز بسیار ارزشمندتر است. با این‌وجود، عوامل سازنده‌تری که از تفکر با نیمکرهٔ راست مغز ناشی می‌شود نیز به همین اندازه اهمیت دارد.

اگر ظرفیت استفاده از مغز خود را به‌طور مؤثری گسترش دهید، خواهید توانست پیام‌های مثبت تمام بخش‌های مغز خود را به‌کار ببرید و رفتار خود در محل کارتان را توصیف کنید. به عبارت دیگر، یاد خواهید گرفت چگونه انواع ویژگی‌های مختلف را کسب کنید.



تصویر شماره ۲

> **خود را کجا قرار می‌دهید؟ آیا ویژگی‌های نیمکرهٔ چپ مغز را دارا هستید یا نیمکرهٔ راست مغز را؟ چه واژگانی بیش از همه با خصوصیات شما همخوانی دارد؟ دربارهٔ کسانی که با آن‌ها ارتباط کاری نزدیک دارید، چطور؟ به چه ترکیبی از ویژگی‌های نیمکرهٔ راست و چپ مغز نیاز دارید تا گروهی موفق داشته باشید؟**

تقسیم مغز به چهار قسمت بدین گونهٔ تخیلی، ساده‌سازی بیش‌ازاندازه است، اما از نظر زیست‌شناختی واقعیت دارد که دو نیمکره در مغزمان داریم که با جسم‌پینه‌ای به یکدیگر متصل شده‌اند. به‌طور مثال، اکنون از طریق استدلال استنیس لائوس دآین می‌دانیم که یک جمع سادهٔ ریاضی که احتمالاً فرض می کنید عملکرد نیمکرهٔ چپ مغز است، بسیار پیچیده‌تر از این حرف‌هاست. اگر مسئله‌ای مانند «جمع دو با دو چند

می‌شود؟» را مطرح کنید، احتمالاً از نیمکرهٔ چپ مغز خود برای حل آن استفاده می‌کنید. اما اگر همین پرسش را به صورت «?=۲+۲» مطرح کنید، از دو بخش چپ و راست مغز خود با هم استفاده خواهید کرد.

در واقع، همان‌گونه که راجر اورنشتین و دیگران گفته‌اند تقریباً چیزی وجود ندارد که ما فقط با یک نیمکره از مغزمان آن را انجام بدهیم. به‌علاوه، دریافتیم که قربانیان ضربهٔ مغزی می‌توانند یاد بگیرند که از بخش آسیب‌ندیدهٔ مغز خود برای کارهایی استفاده کنند که پیش از این با بخش آسیب‌دیده انجام می‌داده‌اند.

با این‌وجود، جالب است که به روش‌های مختلفی بیندیشیم که به نظر می‌رسد در دو نیمکرهٔ مغز حاکم هستند. با مدلی ذهنی مانند این ظاهراً می‌توانیم رویکردهای متناقض در زندگی، یعنی تنش‌های فعّال بین روش‌های منطقی و شهودی را بررسی کنیم. البته این هرگز مسئلهٔ سادهٔ «یا این، یا آن» نیست، درست همان‌گونه که کارشناسان علم عصب‌شناسی نشان داده‌اند به‌ندرت مسئلهٔ سادهٔ «راست» یا «چپ» است.

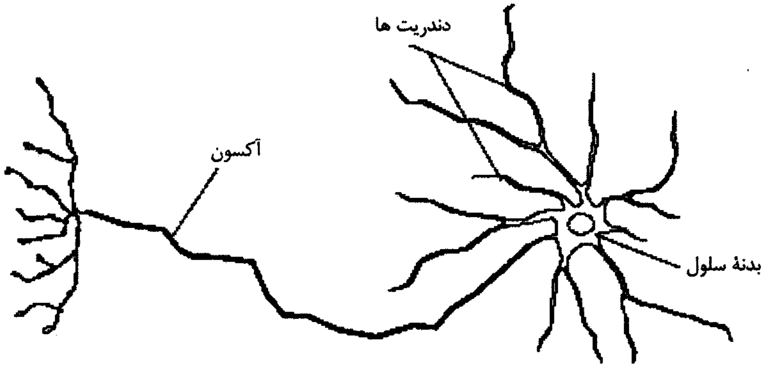
با توجه به این که سه مغز داریم نه یکی، تفکر دربارهٔ دو نیمکرهٔ مغز الگویی تصویری به ما می‌دهد که درک کنیم چرا افراد معینی به روش‌های گوناگونی رفتار می‌کنند. و همان‌گونه که مغز شگفت‌آور ما نقش‌پذیری و انعطاف‌پذیری خود را به نمایش می‌گذارد، می‌توانیم بیاموزیم رفتار خود را ورای آن یک‌چهارم نیمکره‌ای که به‌طور غریزی و ذاتی بر هریک از ما حاکم است، تغییر دهیم و سازگار کنیم.

نمای نزدیک و بسته از مغز

«بزرگ‌ترین ناحیهٔ جست‌وجو و بررسی‌نشده در جهان، فضای بین گوش‌های‌مان است.» ویلیام اُ. برایان، رئیس پیشین بیمهٔ هانور

حال برگردیم به کار بازکردن بسته‌بندی ذهن. دوباره دو نیمکره را کنار هم بگذارید و با میکروسکوپی خیالی روی مغز خود زوم کنید. جسم ژله‌مانند خاکستری که می‌بینید از حدود صدبیلیون سلول‌مغز تشکیل شده است. درک اینکه چگونه این سلول‌ها کار می‌کنند، نشانه‌هایی مهم دربارهٔ روشی که یاد می‌گیریم و کار می‌کنیم، ارائه می‌دهند.

یک قرن پیش، براساس کشفیات کامیلو گالگی و سانتیگو رامون وای. کژال، این سلول‌ها یاختهٔ عصبی یا نورون نامیده شدند. هر سلول توان بالقوهٔ ارتباط با دیگری و رسیدن به شاخک‌هایی به نام آکسون را دارد. هر یاختهٔ عصبی شاخک دیگری به نام دندریت دارد که برای دریافت سیگنال‌های واردشده از دیگر آکسون‌های یاخته به‌کار می‌رود (تصویر شمارهٔ ۳). فاصلهٔ اندک بین آکسون‌ها، سیناپس نام دارد.



تصویر شماره ۳

این سطح پُر از جزئیاتی است که مغز را به کار می‌اندازد: وقتی یاد می‌گیرید، فکر می‌کنید، چیزی را به یاد می‌آورید، احساسی برانگیخته می‌شود یا مغزتان یکی از هزاران وظایف مرتبط با خود را بر عهده می‌گیرد. یک سلول از نظر شیمیایی و الکتریکی با سلول دیگری ارتباط برقرار می‌کند و مسیری عصبی یا ارتباط سیناپسی ساخته می‌شود. دندریت‌ها از دیگر سلول‌ها با دریافت پیام، «می‌آموزند» و سلول نیز به نوبهٔ خود با فرستادن اطلاعات از راه آکسون، به سلول‌های دیگر «آموزش می‌دهد». این شمار ارتباط‌هاست، نه تعداد سلول‌ها که اهمیت دارد. درست مانند وسیله‌ای برقی که سیم‌هایی برای آوردن و بردن جریان برق دارد تا مدار را کامل کند، سلول‌های عصبی شما نیز به یکدیگر مرتبط هستند. و لازم نیست متخصص موشک باشید تا بفهمید که ارتباط‌های نهفتهٔ بسیاری وجود دارند که در مغز هر فرد برقرار می‌شوند.

ما با تجربه‌کردن و تعامل با دنیا از راه احساس‌های‌مان یاد می‌گیریم. ارتباط‌ها یا مسیرهایی که بین یاخته‌های عصبی ایجاد می‌شوند، راه‌هایی برای دستیابی ما به تجربه‌های‌مان هستند. وقتی می‌اندیشیم یا می‌آموزیم، شبکه‌ای عصبی ایجاد می‌شود

که در سطح میکروشیمیایی همان یادگیری مغز از تجربه‌های‌مان است.

وقتی یاخته‌های عصبی تحریک می‌شوند، دندریت‌ها بسیار افزایش می‌یابند. آن‌ها شبیه سرشاخه‌های یک شاخهٔ اصلی هستند و با آکسونی از یاختهٔ عصبی دیگر یا گروهی از یاخته‌های عصبی مرتبط می‌شوند. در واقع، دندریت‌ها و آکسون‌ها می‌توانند با یکدیگر در نقاط مختلف بدنهٔ خود ارتباط برقرار کنند. آن‌ها هنگام اتصال مقدار اندکی بار الکتریکی با یکدیگر مبادله می‌کنند و همچنین بسته به ماهیت تجربه، مقداری جزئی مواد شیمیایی مختلف رها می‌سازند.

اولین باری که مطلبی را یاد می‌گیریم، نسبتاً کُند هستیم. من دندریت‌های خود را مانند کاوشگرانی تجسّم می‌کنم که از میان جنگل راه باز می‌کنند. دفعهٔ بعد عبور آن‌ها آسان‌تر خواهد بود، زیرا مسیر از پیش باز شده است. دانشمندان عقیده دارند که ماده‌ای به نام میلین آکسون‌ها را همچون غلافی می‌پوشاند و آن‌ها را عایق‌دار می‌کند تا انتقال سریع‌تر تکانه‌ها را تضمین کند. دانشمندان همچنین به ما می‌گویند که آب برای حرکت مؤثرتر دندریت‌ها در مغز حیاتی است، درست همان‌طور که برای عبور هر کاوشگر در منطقه‌ای کشف‌نشده عنصری ضروری است.

ما سه نوع یاختهٔ عصبی مختلف داریم. یک گروه، اطلاعات را از حس‌های ما می‌آورند، گروه دوم نقش شبکه‌ای دارند و از دندریت‌ها برای ارتباط با یاخته‌های دیگر استفاده می‌کنند و گروه سوم پیام‌ها را از مغزمان به ماهیچه‌ها انتقال می‌دهند تا بدن‌مان براساس آن‌ها عمل کند. ما حس می‌کنیم، پردازش می‌کنیم و سپس به روشی عمل می‌کنیم: گاهی آگاهانه و گاهی ناآگاهانه. آنچه در الگوهای پیچیده و شگفت‌آور ارتباط‌های عصبی‌مان ذخیره می‌کنیم، پایهٔ یادگیری و حافظهٔ ما و در مجموع، کانون رشد شخصیت ماست.

به عبارت ساده‌تر، هر چه بیشتر یاد بگیرید، مغز خود را بیشتر تقویت کرده‌اید. هنگامی که در حال یادگیری هستید، ارتباط‌ها یا سیناپس‌های بیشتری ایجاد می‌کنید و همین میزان سیناپس‌ها در مغز است که توانمندی شما را تعیین می‌کند، نه شمار سلول‌های مغز.

اگر مشتاق هستید دربارهٔ مغزتان بیشتر بدانید، کتاب‌های پرفسور سوزان گرین‌فیلد

برای شروع عالی هستند. وی آنچه را می‌خواهیم دربارهٔ چگونگی کارکرد مغزمان بدانیم به زبانی ساده و واضح شرح داده است.

روشی خوب برای اینکه مطمئن شویم مطلبی را فهمیده‌ایم این است که آن را به فرد دیگری یاد بدهیم. ببینید می‌توانید با استفاده از آنچه تاکنون خوانده‌اید به فردی در محل کار یا در خانه‌تان یاد بدهید وقتی در حال یادگیری هستیم در مغزمان چه رخ می‌دهد. احتمالاً دوست دارید ببینید آیا با استفاده از حافظهٔ خود می‌توانید تصویری ساده از نحوهٔ عملکرد مغزتان بکشید.

پنج اصل کلیدی

همراه با مسائلی که با بازکردن مغزتان دریافتید، مفید است که بعضی از اصولی را ارزیابی کنید که زیربنای سیستم عامل ذهن‌تان را تشکیل می‌دهد.

۱- مغز عاشق کاوش و معنا بخشیدن به دنیاست

شما دیدید که چگونه آکسون‌ها و دندریت‌ها به‌طور پیوسته جویای برقراری شبکه‌های جدید هستند تا اطلاعات را پردازش و ذخیره کنند. مغز بی‌نهایت جویای آن است تا معنای آنچه را تجربه می‌کند، کشف کند. همواره به دنبال داده‌ها و تجربه‌های جدید است و همانند دندریت‌ها و آکسون‌ها بسیار قاطع و مصمم است.

نتیجهٔ مهم اینکه، برای اطمینان از تقویت مغزتان لازم است تا آن‌جا که امکان دارد داده‌های جدید و فرصت کافی در اختیارش بگذارید تا آن‌ها را بررسی کند. دیگر نتیجهٔ عملی این است که مانند هر کاوشگری مغز شما نیز وقتی نقشهٔ راه داشته باشد یا دست‌کم بداند کجا قرار است برود، گرایش به نشان‌دادن عملکرد بهتر دارد!

۲- مغز دوست دارد ارتباط برقرار کند

همان‌گونه که دیدید نحوهٔ یادگیری مغز از راه ساختن ارتباط‌هاست. آکسون‌ها و دندریت‌ها به یکدیگر متصل می‌شوند تا بتوانند معنا و یادگیری را از یک یاختهٔ عصبی به دیگری جریان بدهند.

در واقع، مغز شما در ساختن ارتباط‌ها بسیار خبره است و بیشتر سعی می‌کند فواصل را پُر کند، حتی هنگامی که اطلاعات را از دست می‌دهد. شما گربه‌ای را می‌بیند که پشت حفاظی حرکت می‌کند. اگرچه بخشی از بدن گربه به سبب دیرک‌های حفاظ دیده نمی‌شود، مغز شما بقیهٔ بدن گربه را پُر می‌کند و شما فکر می‌کنید گربه‌ای کامل دیده‌اید. یا وقتی کسی به ما نیمی از حقیقت یا فقط بخشی از اطلاعات مورد نیازمان را می‌گوید، مغزمان فوراً شروع می‌کند به ساختن تکه‌های گم‌شده. اگر سعی کنید مسئله‌ای را حل کنید، این نوع گرایش مغز مثبت و خوب است. اما اگر سعی کنید با همکار یا خانوادهٔ خود ارتباط برقرار کنید و فقط بخشی از موضوعی را به آن‌ها بگویید، همان‌طور که مغزشان در تلاش است تا فواصل را پُر کند منجر به ظن و ناراحتی آن‌ها و نیز شایعه می‌شود.

۳- مغز با الگوها شکوفا می‌شود

همان‌طور که سلول‌های عصبی شما ارتباط‌های مشابه یا یکسان با یکدیگر برقرار می‌کنند، الگوها نیز ایجاد می‌شوند. ساختن الگو در کانون شبکهٔ بایگانی کنندهٔ مغز شماست و توانایی آن معنابخشیدن به چیزهایی است که یاد گرفته‌اید. اگر شما ابداً شیر ندیده باشید، اولین باری که شیری به شما حمله کند ممکن است فکر کنید با نوعی اسب مواجه شده‌اید. با فرض اینکه از این حملهٔ سخت نجات یافته‌اید، دفعهٔ بعد که دوباره شیر به شما حمله کند، فرار خواهید کرد. مغز شما متوجه می‌شود مخلوقی با یال‌زرد و رنگی متمایل به قهوه‌ای و نعره‌ای دلهره‌آور، موجودی دوستانه نیست و الگویی از آن در مغزتان ساخته می‌شود. در آینده، تمام شیرها در بخشی از مغز شما با نام «حیوان خطرناک» بایگانی می‌شود.

توانایی ما در ساختن الگوها در مرکز تمدن‌مان قرار دارد. ما اجتماع خود را در خانه‌ها و خیابان‌ها و شهرهای‌مان ساماندهی می‌کنیم. شبکهٔ جاده‌ها را می‌سازیم. زبان‌ها و نظام اعداد را به‌وجود می‌آوریم. به‌طور شگفت‌آوری وقتی الگویی خاص تثبیت می‌شود، این نگرش بسیار مثبت می‌تواند استعداد نهفتهٔ ما را محدود کند و در نتیجه در برابر تغییر آن پافشاری نشان می‌دهیم.

۴- مغز عاشق تقلیدکردن است

توانایی مغز برای تقلید هم‌خانوادهٔ الگوسازی است. به‌جز آنچه با آن متولد شده‌ایم، «دانشی» وجود ندارد، تا زمانی‌که ارتباطی سیناپسی ساخته شود. مؤثرترین راه برای برقراری ارتباط مشاهدهٔ دیگران و تقلید از آن‌هاست. بنابراین، وقتی کودک هستیم با مشاهده و گوش‌دادن به دیگران یاد می‌گیریم صحبت کنیم. ما بسیاری از عادات و رسوم اجتماعی را با مشاهده می‌آموزیم.

توانایی مغز برای تقلید از دیگران مهم است. اصطلاحِ «از خواهر یا برادرت یاد بگیر»، همان‌طور که از مفهومش پیداست، روشی عالی برای یادگیری است. به‌کارگیری نمونه‌سازی رفتارهای خاص در خانه و محل‌کار روش‌های قدرتمندی در انتقال یادگیری هستند. در محل‌کار مربیان کمک می‌کنند تا به فرایند نمونه‌سازی هوشمندانه سرعت ببخشند. در بیشترِ خانواده‌ها یادگیری‌ها بیشتر به‌صورت تقلید از اعضای دیگر خانواده است.

۵- مغز تحت استرس شدید خوب عمل نمی‌کند

مغز شما از پایین به بالا رشد می‌کند. بیشترِ عملکردهای اولیه در بخش پایینی، یعنی ساقهٔ مغز قرار دارند. در این‌جاست که تصمیم‌های فوری مرگ و زندگی گرفته می‌شود: همان اصطلاح معروف «بجنگ یا پرواز کن».

اگر مغز خزنده و مخچه تهدیدی بزرگ در ارتباط با بقا و حیات شما دریافت کنند، باید سریع اقدام کنند. آن‌ها عملاً باعث آزادسازیِ موادی شیمیایی همچون آدرنالین و نورآدرنالین (معروف به اپی‌نفرین و نوراپی‌نفرین) می‌شوند که بدن‌تان را در وضعیت برانگیختگی شدید یا بیداری کامل قرار می‌دهد. دست‌های‌تان شروع به جنگیدن با مهاجم می‌کند، یا پاهای‌تان شروع به دویدن سریع می‌کند تا بتوانید از صحنه فرار کنید.

هنگامی‌که مغزتان تحت استرس شدید است می‌تواند فقط به بقّا فکر کند. خون و انرژی که می‌تواند به‌گونه‌ای دیگر برای تفکر منظم‌تر در مغز پستانداری و یادگیرندهٔ شما در دسترس باشد، خیلی ساده از مسیر عادی خود خارج می‌شود تا زنده بمانید و

روزی دیگر بجنگید.

این وضعیت همسان با این گفته نیست که می‌گوید تمام فشارهای روانی برای شما بد هستند. برعکس، بدون هماوردجویی که در اثر آن مغزتان نیز رشد می‌کند، پرورش و تکامل نخواهید یافت. با این‌وجود، تعداد معدودی از افراد هنگام رویاروی با فاجعه، تفکر دربارهٔ مسائل پیچیده را آسان می‌بینند. برای رخ‌دادن یادگیری مؤثر باید تعادلی بین مبارزه‌طلبی بیشتر و تهدید کمتر وجود داشته باشد.

به ۲۴ساعت گذشته بیندیشید. آگاهانه چه چیزهایی را کشف کرده‌اید؟ چه ارتباط‌ها و پیامدهای جدیدی ساخته‌اید؟ چگونه اتفاق‌هایی را که به‌تازگی برای‌تان رخ‌داده، طبقه بندی کرده‌اید؟ چه عملی را ستوده‌اید و چه کسی آن را انجام داده است؟ آیا امکان دارد از آن‌ها تقلید کرده باشید؟ دربارهٔ تمام راه‌هایی که با آن‌ها برای دنیای اطراف‌تان معنایی ساخته‌اید، ارتباط‌هایی که در زندگی روزمرهٔ خود ایجاد کرده‌اید، روشی که تجربه‌های‌تان را پردازش و بایگانی کرده‌اید و نیز توانایی که برای یادگیری از راهِ تقلید از دیگران داشته‌اید، فکر کنید. آیا به تازگی تحت استرس بیش‌ازحد بوده‌اید؟ یا توازن بین مبارزه‌طلبی و تهدید به‌قدری بوده که شما از تجربهٔ آن لذّت برده باشید؟

مغز یا ذهن

تا این‌جا همه‌چیز دربارهٔ مغز خوب پیش‌رفته است. اما آیا مغز شبیه ذهن است؟ در این‌باره تردیدی دیرینه وجود دارد. در قرن هفدهم، رِنه دکارت استدلال کرد که ذهن و بدن کاملاً از هم جدا و با غدهٔ صنوبری به هم پیوسته هستند.

هر چند مغز و ذهن بیشتر وقت‌ها به جای یکدیگر به‌کار می‌روند، بیشترِ مردم موافق هستند که دقیقاً به یک معنا و مفهوم نیستند. مغز جدای از بدن همان بافت مغز است، نه ذهن. با این‌حال اگر از ما بپرسند ذهن‌مان کجاست، بیشترِ ما به سرمان اشاره می‌کنیم. آیا ذهن عملکردهای بزرگ‌تر را ترسیم می‌کند، در حالی که مغز برای شرح مداربندی عصبی به‌کار می‌رود؟ آیا هیجان‌ها و ارزش‌های ما بخشی از ذهن‌مان هستند؟ معیارها و اعتقادهای ما از کجا می‌آیند؟

این‌گونه پرسش‌ها پاسخ ساده‌ای ندارند. اما آشکار به نظر می‌رسد که تا اندازه‌ای

«ذهن» اصطلاحی کلی‌تر نسبت به «مغز» است. از نظر من، ساده‌ترین روش تعریف ذهن این است: ذهن = شخصیت + مغز

در این کتاب آنچه را دربارهٔ مغز، هیجان‌ها، معیارها و عوامل کلیدی شخصیت می‌دانم به کار خواهم برد. و در سراسر آن از واژهٔ مغز و ذهن هر دو استفاده می‌کنم، درست همان‌گونه که هر روزه در مکالمه‌های‌مان به کار می‌بریم.

غذای مغز

اگر این کتاب، دفترچهٔ راهنمای وسیله‌ای برقی مثل رایانه بود، اولین چیزی که در آن مطرح می‌شد توصیه‌هایی برای راه‌اندازی و مراقبت از آن بود. بنابراین، دربارهٔ مغز چطور؟ چگونه باید مغز را تغذیه و از آن مراقبت کرد؟

دو تحول بزرگ در خیابان‌های اصلی شهرها روی داده است. اول، افزایش ناگهانیِ مراکز سلامت و تناسب‌اندام و باشگاه‌های ورزشی. افزایش تندرستی با مصرف بیشترِ غذاهای طبیعی و نیز حمل بطری آب، به‌نوعی سبک زندگی مردم شده است. دوم، گسترش امپراتوری قهوه‌سراها و غذاهای بسته‌بندی‌شده با سطوح بالای شکر و نمک. این در حالی‌است که اولین تحول برای مغز بسیار مثبت و مفید و دومین تحول مضر است.

شاید از خود بپرسید آیا رژیم‌غذایی یا ماده‌ای جادویی برای مغز وجود دارد که شیوهٔ استفاده از آن را بهبود بخشد. گرچه اصول مفیدی وجود دارند که می‌توانید به‌کار ببرید، متأسفانه مسئله این نیست. وقتی ویرجینیا وُلف نوشت:

> *«اگر انسان خوب غذا نخورد، نمی‌تواند دقیق بیندیشد و درست عشق بورزد و راحت بخوابد.»*

فقط با دقت زیاد بر زمان خوردن غذا و آنچه می‌خورد تکیه داشت! ذهن شما، مانند بقیهٔ بدن‌تان با رژیم‌غذایی متوازن پرورش می‌یابد.

سه اصل کلیدی با در نظرگرفتن غذا:

۱- هیدراتاسیون یا جذب آب

۲- توازن

۳- کم و بیشتر وقت‌ها

اصل اول این است که مغز به جذب کامل آب احتیاج دارد تا به‌طور مؤثر کار کند. برای «مداربندیِ» مغز به نوشیدن چند لیتر آب در طول روز احتیاج دارید تا مغزتان خوب کار کند و آب بیشتری نیاز دارید، اگر غذایی خورده‌اید که ادرارآور بوده است. بسیاری از مردم همواره در وضعیت ازدست‌دادنِ نسبی آب به سر می‌برند و مغزشان به‌طور چشمگیری زیر سطح توانایی خود کار می‌کند. اگر مداربندی مغز دچار نبودِ آب مورد نیاز برای عملکرد مؤثر باشد، تقویت ذهن‌تان دشوار خواهد بود. مطالعه و بررسی تِرِوُر بروکل‌بانک از دانشگاه لیدز انگلیس نشان داده است دانش‌آموزانی که بهترین بازدهی را در کلاس داشتند، آن‌هایی بودند که هر روز هشت لیوان آب یا بیشتر نوشیده بودند.

وقتی برای نگارش این کتاب با مدیران تجاری مصاحبه می‌کردم، سؤال‌های گوناگونی دربارهٔ چگونگی مراقبت از مغز از آن‌ها پرسیدم. جین‌ان گادیا، مدیر عامل شرکت ویرجین‌وان‌اکانت، اشاره کرد زمانی که خود و گروهش شروع به نوشیدن آب بیشتر در طی روز کردند، شاهد پیشرفت‌هایی در عملکردشان بودند.

اصل دوم، شما به رژیم‌غذایی متعادلی نیاز دارید. جای شگفتی نیست که غذاهای گوناگون آثار گوناگون دارند. پروتئین‌ها، مانند تخم‌مرغ، ماست، ماهی، مرغ و گوشت‌قرمز دارای تیروزین‌اسیدآمینه هستند. این اسید تجزیه می‌شود و دو مادهٔ شیمیایی مفید که پیک‌عصبی نامیده می‌شوند، تولید می‌کند: نوراپی‌نفرین و دوپامین که هر دو هشیاری و عملکرد مؤثر حافظه را افزایش می‌دهند. کربوهیدرات‌های پیچیده‌تر مانند سبزیجات و برنج و میوه تریپتومان‌اسیدآمینه تولید می‌کنند که کار مغز را کُند می‌کند.

چربی‌ها، استیل‌کولین (پیک عصبی) تولید می‌کنند که در مقادیر مناسب و معقول برای حافظه و به‌طور کلی برای سلامت شبکهٔ عصبی مفید هستند. متأسفانه ما گرایش به مصرف زیاد چربی داریم. همچنین غذاهای شیرین زیادی می‌خوریم. کربوهیدرات‌های ساده مانند قندها، موجب انفجار انرژی سریعی در بدن‌تان می‌شوند. البته، همان‌طور که افراد آگاه می‌دانند چگونه غذاهای خود را ترکیب کنند، بستگی

دارد به اینکه همراه با آن چه می‌خورید و دقیقاً چه اثری بر شما دارند. یک از اَشکال معروف قند، شکلات است. شکلات حاوی مادهٔ شیمیایی تئوپرومین (یکی از مواد اصلی شکلات و کاکائو) است که سبب برانگیختگی کوتاه‌مدت می‌شود. احتمالاً به همین علت است که معمولاً خوردن آن به هنگام گرسنگی لذّت‌بخش است!

نمک‌ها برای عملکرد سالم همهٔ سلول‌ها ضروری هستند. به ویژه لازم است که نمک‌های سدیم و پتاسیم به میزان متناسبی در بدن موجود باشند. با این‌وجود، بیشترِ مردم سدیم را که معمولاً در چیپس‌ها و غذاهای کنسروشده موجود است، زیادتر مصرف می‌کنند. غذاهای نمکین همچنین نیاز به نوشیدن آب را افزایش می‌دهند.

از کافئین موجود در قهوه یا چای به‌طور گسترده‌ای در سطح جهان استفاده می‌شود. این ماده محرک است و اثری ایجاد می‌کند که شبیه رهاسازی کورتیزون به هنگام فعالیت شدید غدهٔ آدرنال است. مغز ظرف مدت کوتاهی هشیار می‌شود و به همین دلیل مصرف آن به شما کمک می‌کند تا شب را بیدار بمانید. مصرف بیش‌ازاندازهٔ آن سبب سرگیجه و سردرد و اختلال در تمرکز می‌شود. قهوه همچنین ادرارآور است، بنابراین برای هر فنجان قهوه‌ای که می‌نوشید، لازم است دست‌کم دو فنجان آب بنوشید.

افزودنی‌های مختلفی در غذاهای کنسروشده یافت می‌شوند که ناگزیر اثرات نامطلوبی بر مغز می‌گذارند. در دوران جوانی این موضوع را بیشتر وقت‌ها به زبان می‌آورید. به‌طور مثال، تحقیقات فراوانی وجود دارد که افزودنی‌ها را با سطوح غیرمفید بیش‌فعالی در دانش‌آموزان مدرسه نسبت می‌دهند، در سنینی که مغز انرژی بیشتری می‌طلبد و جوانان باید غذا و نوشیدنی سالم بخورند تا آن را کسب کنند.

ما به یک رژیم‌غذایی متناسب، متشکل از همهٔ مواد غذایی ذکرشده در بالا نیازمندیم. برای بسیاری از ما این بدان معناست که چربی، نمک، شکلات، قهوه، چای کمتری بخوریم. برای برخی ممکن است به معنای تجدید نظر در میزان پروتئینی باشد که می‌خورند. و برای بیشترِ ما به معنای خوردن میوهٔ تازه و سبزیجات فراوان است.

سومین اصل این است که کم غذا بخوریم، اما تعداد وعده‌های غذایی‌مان را بیشتر کنیم. چیزی که گاهی به عنوان رژیم غذایی «چریدن» توصیف می‌شود. پس از

خوردن غذای زیاد معده و دستگاه گوارش با ولع، خون آمیخته‌به‌اکسیژن مصرف می‌کنند. به همین علت است که پس از خوردن غذاهای سنگین احساس خواب‌آلودگی می‌کنید. در این حالت به معنای واقعی از رسیدن خون کافی به مغزتان برای عملکرد در سطح بالای هشیاری مضایقه می‌کنید. اگر چه «چریدن» متأسفانه به خوردن چیزهایی مثل شکلات و سیب‌زمینی سرخ‌شده منجر می‌شود، مواد اولیه آن باید خوب باشد تا سطوح ثابت انرژی را در طول روز تأمین کند.

رژیم غذایی شما چگونه است؟ آیا نسبت به علت و معلول آنچه می‌خورید و چگونگی کارکرد مغزتان آگاهی دارید؟ آیا پس از خوردن ناهار احساس رخوت می‌کنید؟ آیا می‌توانید رژیم‌غذایی خود را تغییر دهید تا به خودتان کمک کنید در هر ساعت روز مرتب و منظم کار کنید؟

بیشترِ مردم مفید می‌دانند که صبحانه‌های مفصل بخورند. اگر شما صبح‌ها احساس گرسنگی نمی‌کنید بهتر است پیش از اینکه به سر کار بروید، میوه‌ای مثل موز بخورید.

خنده و خواب

راه‌های دیگری برای تغذیهٔ مغز وجود دارد. وقتی نویسندهٔ قرن هجدهم، جوزف ادیسن گفت: «بشر با توانایی خندیدن از دیگر مخلوقات متمایز است.» نه تنها درست می‌گفت، بلکه شاید ناآگاهانه توجه ما را به ویژگی حیاتی گونه‌مان جلب می‌کرد.

آیا می‌دانید که کودکان بیش از سیصدبار در طی روز می‌خندند، در حالی‌که بزرگسالان بیچاره نزدیک به پنجاه‌بار می‌خندند، البته اگر خوش‌شانس باشند؟

خندیدن مهم است، زیرا وقتی می‌خندیم سطوح استرس را کاهش می‌دهیم. خنده منجر به کاهش میزان کورتیزونِ جاری در بدن‌مان می‌شود. به همین علت است که وقتی فردی با خنداندن ما وضعیتی دشوار برای‌مان ایجاد می‌کند، همیشه کمک‌کننده است. تحقیقات نشان داده است که خنده همچنین سیستم ایمنی بدن را بهبود می‌بخشد و سبب حل آسان‌تر مسائل می‌شود.

چه می‌کنید تا مطمئن شوید به قدر کافی خنده در زندگی‌تان وجود دارد؟

خواب نیز یکی دیگر از روش‌های تغذیهٔ ذهن است. آنچه بیش از همه دربارهٔ خواب اهمیت دارد این است که مغز به خواب بیشتر از آنچه به‌تازگی به آن گرایش یافته‌ایم، نیاز دارد. هرچند نیازهای هرکس متفاوت از دیگری است و عموماً هر چه پیرتر می‌شویم به خواب کمتری نیاز داریم، بیشترِ ما با حدود هفت‌ونیم ساعت خواب عملکرد بهتری نشان می‌دهیم. البته استثناهای مشهوری چون مارگارت تاچر نیز وجود دارند که ظاهراً به ساعت‌های خواب کمی نیاز دارند. با این‌وجود، بیشترِ مردم اگر خواب کافی نداشته باشند، عملکردهای مغزشان پایین‌تر از ظرفیت خود خواهد شد. به همین علت است که محرومیت از خواب روشی مؤثر در شکستن مقاومت افراد است.

سِر مایکل بیچارد، وزیر دائمی وزارت آموزش و اشتغال انگلیس، در تفکرات خود در این زمینه صریح و قاطع می‌گوید: «می‌دانم وقتی سرحال‌تر و قبراق‌تر هستم، عملکرد مؤثرتری دارم.» با این حال، در بعضی از محافل تقریباً نشانهٔ افتخار است که از ساعت‌های کار بسیار زیاد خود تا انتهای شب سخن بگوییم، گویی بابت آن مستحق تبریک هستیم تا مخالفت دلسوزانه!

صرفاً تعداد ساعت‌های خواب مهم نیست. در طی روز ذهن مرتباً تجربه‌های جدید کسب می‌کند. مغز ما به خواب عمیق که گاهی آن را خواب رِم[1] می‌نامند، نیاز دارد. همان زمانی که بیشتر وقت‌ها رؤیا می‌بینیم و مغز تجربه‌های طی روز را پردازش می‌کند.

مطالعه روی حیوانات نشان داده است که پیک‌های عصبی استیل‌کولین در خواب عمیق تولید می‌شوند: مادهٔ شیمیایی که برای سلامت شبکهٔ عصبی و در نتیجه حافظه حیاتی است. بنابراین خواب عمیق به فرایند شکل‌دهی خاطره‌ها کمک می‌کند. وقتی مغز شما خواب است، سرعت آن در بیشتر وقت‌ها کاملاً افت کرده، امواج دلتا و تتا تولید می‌کند. به‌تازگی گفته‌اند که در خلال خواب عمیق مغز نیز با سرعت بسیار زیاد، حدود چهل دور در ثانیه، امواج پخش می‌کند. این امواج، گاما نام دارند.

و تصادفی نیست که شما می‌گویید: «روی این مسئله فکر خواهم کرد.»[2] شماری

---

1. REM: Rapid Eye Movemen: حرکت سریع چشم

۲- Sleep On It: واژهٔ sleep در زبان انگلیسی به معنای «خواب» است، اما وقتی در این ترکیب به کار می‌رود،

از تحقیقات نشان داده است که اگر موضوعی را پیش از خوابیدن بررسی کنید، وقتی بیدار شوید تمایل دارید بیشترِ آن را به یاد بیاورید. این مسئله دربارهٔ من کارساز است. وقتی سخنرانی دشواری در پیش دارم که باید متن آن را تهیه کنم، متوجه شده‌ام این روش به من کمک می‌کند تا بهتر بر موضوع سخنرانی‌ام مسلط شوم.

جین‌ان گادیا از نیروی خواب هشیارانه استفاده می‌کند:

«با نگرانی دربارهٔ موضوعی به خواب می‌روم و وقتی بیدار می‌شوم، پاسخی دارم. اکنون عمداً پیش از خواب سؤالی در ذهنم مطرح می‌کنم و صبح، هنگام استحمام، پاسخ آن را از خود می‌پرسم.»

در واقع، وقتی می‌خوابیم وارد چرخه‌های متعددی می‌شویم که هرکدام یک‌ساعت‌ونیم طول می‌کشد. در هر چرخه، از خوابی سبک به خوابی عمیق‌تر وارد می‌شویم و بلعکس. رفتن به درون شماری از این چرخه‌های کامل برای سلامت ذهن ما حیاتی هستند.

تاریکی برای ترغیب غدهٔ صنوبری به تولید پیک‌عصبیِ ملاتونین اهمیت بسزایی دارد. این مادهٔ حیاتی درستی کارکرد ساعت بدن‌مان را نشان می‌دهد. مثال برجسته دربارهٔ اینکه چگونه چرخه‌های زمانی به‌هم‌خورده بر مغز ما اثر می‌گذارند، هنگام سفر به نقطه‌ای دور است که فاصلهٔ زمانی بسیاری با محل زندگی‌مان دارد. (مشخص کرده‌اند که ساعت طبیعی بدن‌مان به چرخهٔ قمری ۲۵ساعته نزدیک‌تر است تا چرخهٔ خورشیدی ۲۴ساعته).

تأیید کرده‌اند که برخی از افراد صبح‌ها و برخی دیگر عصرها را دوست دارند. همچنین مشخصاً بعضی از ساعت‌های روز برای کارکردن مناسب‌تر هستند. بیشترِ افراد صبح‌ها به بهترین نحو اطلاعات جدید را می‌پذیرند، در حالی‌که عصرها، به‌جز ساعت پس از ناهار، زمان بهتری برای بررسی و پردازش اطلاعات است. با این‌وجود، گونه‌های خاص معناداری از این الگوی کلی وجود دارد.

به‌طور کلی، روزها زمان دریافت و پذیرش اطلاعات هستند و شب‌ها زمان پردازش آن‌ها. به‌علاوه، جرجی لوزانف پیشنهاد کرده است که ما باید برای دوره‌های کسب انرژی بیشتر، سپس آرام‌سازی؛ دوباره کسب انرژی، و سپس آرام‌سازی تلاش

اصطلاح «فکر کردن روی مسئله‌ای» را می‌سازد.

کنیم.

مسئلهٔ خواب بیش از هرچیزی به عقل سلیم مربوط می‌شود، اما از آن‌جا که زندگی پُرمشغله‌ای را هدایت می‌کنیم، شاید تااندازه‌ای نقش قدرتمند خواب را فراموش کرده‌ایم.

به هفتهٔ گذشته بیندیشید. آیا روزهایی بوده‌اند که به سبب کمبود خواب از عملکرد ضعیف خود آگاه شده باشید؟ آیا کوشیده‌اید لحظه‌هایی برای آرام‌سازی خود ایجاد کنید و همچنین لحظاتی برای کسب انرژی بیشتر؟ آیا صبح‌ها برای شما مطلوب‌اند یا شب‌ها؟

البته انگیزه‌ای که دیگران به ما می‌دهند و هیجان تجربه‌های جدید و درکل لحظات ساکت و آرام‌تر منابع عمدهٔ دیگری برای تغذیه و پرورش ذهن هستند.

باز شدن تقریبی جعبهٔ مغز

اکنون تقریباً کار بازکردن جعبهٔ مغزتان را به پایان رسانده‌اید، اما آیا واقعاً لازم است با هریک از محتویات این جعبه آشنا شوید؟ آیا شیمیِ ذهن هیچ‌گونه ارتباطی با موفقیت فردی‌تان دارد؟ آیا اگر کمی بیشتر بدانید، هوشمندانه‌تر کار خواهید کرد؟ آیا همهٔ این‌ها مربوط به عقل سلیم می‌شود؟ یا بهتر است ذهن‌تان را به کار بیندازید و شروع به استفاده کنید و نگرانی برای چگونگی کارکرد آن را به دوش کارشناسان مغز بیندازید؟

با مطالعهٔ این کتاب بسیاری از روش‌هایی را خواهید دید که ذهن شما را تقویت می‌کند و عملکردتان را بهبود می‌بخشد. همچنین می‌توانید با یادگیری بیش از صد نکتهٔ ساده و واقعی موفقیت خود را از راه استفادهٔ مؤثر از مغزتان ممکن سازید.

پیش از ادامهٔ مطالعه‌تان ماجرای زیر را که مربوط به آنی، مدیر اجرایی شرکتی معمولی است بخوانید. در این داستان دست‌کم بیست مثال در رابطه با اینکه چگونه ذهن می‌تواند به‌طور مثبت یا منفی تحت تأثیر رفتارهای‌مان قرار بگیرد، آورده و در پایان برای نمونه ده مثال آن را ذکر کرده‌ام. در فصل بعدی می‌توانید بعضی از روش‌های علمی مؤثر برای مراقبت از ذهن را مشاهده کنید. هنگامی که خواندن این کتاب را تمام کردید، باید بتوانید روش‌های بسیار دیگری را اضافه کنید.

یکی از روزهای زندگیِ مغز آنی

وقتی آنی از خواب بیدار شد، تقریباً از بابت رفتن به مهمانی دیشب احساس پشیمانی کرد. پس از فقط پنج ساعت خواب، سرش درد می‌کرد و دهانش خشک بود. لیوانِ پر از آبِ کنار تختش به او یادآور شد که باید پیش از اینکه سرش دوباره روی بالش بیفتد، آن را بنوشد.

با وحشت و هراس به ساعت نگاه کرد. فقط یک ساعت دیگر وقت داشت تا به اولین جلسهٔ خود در ساعت نُه صبح برسد. و امروز زمانی بود که او به تصمیم مهم رئیس جدید خود، استفان نیاز داشت. تصمیمی که طی هفتهٔ گذشته ذهن او را به خود مشغول کرده بود. از جای خود بلند شد، دو فنجان بزرگ قهوهٔ اسپرسو خورد، سریع حمام کرد، آماده شد و به سمت شرکت حرکت کرد. یک روز معمولیِ دیگر آغاز شده بود و ذهن آنی در شتاب و عجله بود. آنی بدون تفکر از خود پرسید چگونه تاکنون هرگز توان بالقوهٔ خود در کار را تشخیص نداده است. سپس، همان‌طور که وارد پارکینگ می‌شد، این تفکر از ذهنش بیرون رفت.

جان به جی‌آف و دیگر افراد حاضر دور میز گفت: «خب، اجازه بدهید شروع کنیم. من دستور کار را آماده نکرده‌ام، چون همه می‌دانیم چه موضوعی باید بررسی شود. بیایید به کارمان بپردازیم و تمامش کنیم.»

دو ساعت بعد با خوردن سه فنجان قهوه جلسه تمام شد. آنی از روی صندلی خود بلند شد و به سمت پنجره رفت. عجیب بود که چقدر ایستادن حال او را بهتر کرد. او به یادداشت‌های ناخوانای خود از جلسه نگاهی انداخت. متوجه شد که حتی یک کلمه را هم به یاد نمی‌آورد. نمی‌دانست جلسه دربارهٔ چه بود. در واقع پس از گذشت بیست دقیقه از جلسه، با شروع صحبت‌های جی‌آف که همراه با نمایش پایان‌ناپذیر تصاویر بود، دیگر به چیزی گوش نداده بود.

آنی تصمیم گرفت به سمت دستگاه آب‌سردکن برود. کنار آن ایستاد و پشت سر هم چند لیوان آب خورد. سپس با سرعت به دفترش بازگشت. او جدا از انبوه ایمیل‌ها و کارهای دفتری، دو کار مهم داشت که می‌خواست آن روز انجام بدهد: جلب توجه گروه پروژه‌اش برای یک جلسهٔ برنامه‌ریزی بسیار مهم؛ و تلاش جهت متقاعد ساختن مدیر عامل جدید که به سه کارمند دیگر احتیاج داشت، اگر کارشان را به‌موقع کامل می‌کردند.

آنی به دفتر خود بازگشت. هر چند هنوز سردرد آزارش می‌داد، مستقیم به کار اداری خود رسیدگی کرد. صرف‌نظر از چند تماس تلفنی تا وقت ناهار، کاملاً بی‌وقفه کار کرد. برای ناهار به سرعت به پارک رفت. یک بطری بزرگ آب و ساندویچی خورد و برای جلسهٔ خود آماده شد.

همان‌طور که گروهِ آنی وارد اتاق می‌شدند، مطمئن بود که باید با هریک از آن‌ها چند

کلمه‌ای حرف بزند و روحیه‌شان را تقویت کند و بکوشد به آن‌ها احساس آرامش و هشیاری منتقل کند. او دقایقی را با پاول سپری کرد که قرار بود بخش مهم و اساسی جلسه را اداره کند. پاول همیشه به‌طور خوشایندی او را شگفت‌زده می‌کرد و به نظر می‌رسید که امروز هم قرار نبود استثنا باشد.

پاول با یادآوری اینکه چرا جلسه تشکیل شده است، شروع به صحبت کرد و توافق همگان را بر سر اینکه تا ساعت پنج باید به کجا برسند بررسی کرد. او روش جالبی در به‌کار بردن واژگان داشت و قادر بود از موضوع بحث جلسه، تصاویر ذهنی بامزه‌ای ایجاد کند که همه را به خنده می‌انداخت. آنی احساس آسودگی می‌کرد و کاملاً از موضوع جلسه آگاهی داشت و مانند جلسهٔ صبح دور از مباحث نبود.

سپس پاول به جای اتکا به پخش تصاویر پاور پوینت، از هشت عضو جلسه درخواست کرد تا گروه‌های دونفری تشکیل بدهند و چند دقیقه در نقش کسی قرار بگیرند که قرار است توضیح بدهد چرا پروژه سه‌ماه عقب افتاده و طبق برنامه پیش نرفته است. سپس هر گروه قطعه‌ای درخشان از اجرای خود را به تمام اعضای جلسه ارائه داد. واقعاً نمایش‌هایی خنده‌دار و پرنشاط اجرا شدند و آنی یادداشتی ذهنی برای خود برداشت تا در آینده خود از این روش استفاده کند، به‌ویژه در جلسه‌های پس از ناهار که تمرکز و توجه افراد کمتر است.

پاول آلبوم نمودارهایی را که از پیش آماده کرده بود در اختیار همه گذاشت. در آن نقشهٔ ذهنی کاملاً واضحی از انتخاب‌هایی که پیش‌رو داشتند، به تصویر درآمده بود. در پایان، پاول گزارش شفاهی کوتاهی دربارهٔ دیدگاه‌های خود در زمینهٔ قدم‌های بعدی شرکت ارائه کرد و به سمت آنی چرخید و بقیهٔ جلسه را به او واگذار کرد.

«پاول، عالی بود. به‌ویژه از این روش تو خوشم آمد که ما را در ابتدای جلسه از موضوع کلی بحث آگاه کردی. واقعاً تمام توجه ما را درگیر خود کردی و احساس کردم همه واقعاً مشکلات را پذیرفته‌ایم و به شکل نتیجه با آن روبه‌رو شده‌ایم.»

مابقی جلسه سرشار از شادی بود. به علت شروع خوب و عالی پاول، آنی با تقسیم چالش‌های احتمالی به بخش‌های کوچک‌تر، توانایی رسیدگی به آن‌ها را در دسترس حاضران قرار داد. او هر بیست یا سی‌دقیقه به همه فرصت استراحت کوتاهی می‌داد، به‌جز یک‌بار که همه گفتند به‌خوبی در جریان کار هستند و احتیاجی به توقف در تمرکزشان ندارند. سرانجام جلسه با جمع‌بندی کوتاه و روشن آنی از موضوع بحث، ساعت پنج به پایان رسید. همه با اطمینان تأیید کردند که برای مدیریت برنامهٔ ماه‌های آینده شرکت، طرح واقعاً خوبی را بررسی کرده‌اند.

پس از جلسه، آنی روانهٔ راهروی منتهی به دفتر استفان، رئیس جدید خود شد. هنگامی‌که وارد شد، استفان در حال مکالمهٔ تلفنی بود و با حرکت دست، آنی را به نشستن دعوت کرد. پنج دقیقه گذشت و آنی نمی‌دانست که آیا وقت مناسبی را برای دیدار انتخاب

کرده است یا خیر. لحظاتی تقریباً با ذهنی آشفته، وحشت‌زده و هراسان شد، اما پیش از اینکه بتواند ذهنیات خود را بررسی کند، استفان گوشی را گذاشت و مشتاقانه به او نگاه کرد.

آنی همیشه متوجه این عادت آزاردهندهٔ استفان می‌شد. ضربان قلبش تندتر شد و می‌توانست احساس کند تفکرات کاملاً آماده‌اش دور سرش به پرواز درآمده‌اند. در واقع، حالتی در استفان بود که آنی را می‌ترساند و او را به یاد مدیر مدرسه‌اش می‌انداخت.

« پس تو می‌خواهی که مبالغ بیشتری را به این پروژهٔ مزخرف اختصاص بدهم. درست است؟»

این بیشتر جمله‌ای خبری بود تا پرسشی. آنی شروع به صحبت کرد، اما حرفش قطع شد: «خب...»

«ببین آنی، وقتی این کار را به تو واگذار کردم هر دو می‌دانستیم که دشوار است. متأسفم، اما هیچ راهی وجود ندارد که بتوانم از تو حمایت کنم. تا همین‌جا هم بیشتر از بودجه‌مان خرج کرده‌ایم. این پروژه پیام‌های خوبی ارائه نمی‌کند. ببین، امشب باید بروم بچه‌هایم را ببینم. ایرادی ندارد یک روز دیگر درباره‌اش حرف بزنیم؟»

استفان با گفتن این حرف آهسته بیرون رفت و آنی را تنها گذاشت. تمام احساس‌های مثبت آنی به سبب جلسهٔ امروز عصر، در یک لحظه از بین رفت. احساس بدبختی کرد. برگه‌های خود را برداشت و به دفترش بازگشت و به محض اینکه فرصت یافت به خانه رفت. با این وجود، دست‌کم امشب قرار بود پیتر را ملاقات کند. پیتر همیشه به ماجراهای او گوش می‌داد و در او احساس‌های خوبی ایجاد می‌کرد. شاید امشب همان شبی بود که همیشه به خود نوید می‌داد: یک شب زود به خانه خواهم رفت.

آنی آن‌طور که باید از مغز خود مراقبت نمی‌کرد و وضعیت محل کارش نیز روی‌هم‌رفته سبب عملکرد موفق او نمی‌شد.

شما با خواندن این کتاب روش‌های عملی بسیاری را می‌آموزید که با به‌کارگیری آن‌ها می‌توانید از مغزتان به‌خوبی مراقبت کنید. برای شروع به ده نکته اشاره می‌کنم:

۱۰ توصیه برای پرورش صحیح مغز

۱- *جذب کامل آب را رعایت کنید:* مغز برای عملکرد مؤثرِ «مداربندی الکترونیکی» خود به آب فراوانی نیاز دارد.

۲- *داشتن دوره‌های استراحت منظم:* مغز برای خوب کارکردن به خون اکسیژن‌دار بسیاری نیاز دارد. فقط از جا برخاستن و ایستادن بیش از ۲۰درصد خون

اکسیژن‌دار رها می‌کند.

۳- *همواره تصویر کلی را در ابتدا ارائه کنید:* مغز همواره سعی می‌کند ارتباط ایجاد کند. بنابراین، اگر در ابتدا تصویری کلی به مغز ارائه کنیم، فرصت می‌یابد تا سر از موضوع درآورده، تمام اطلاعات خود را جمع‌آوری کند. این روش حتی برای کسانی که دوست دارند بر جزئیات تمرکز کنند، مناسب است.

۴- *از صحبت طولانی با افراد بپرهیزید:* مغز فقط میزان معینی از اطلاعات جدید را جذب می‌کند. اگر سخنران خوش‌ذوق باشد، پس از حدود بیست دقیقه صحبت خود را قطع خواهد کرد.

۵- *روش‌های ارائهٔ اطلاعات به مغزتان را تغییر دهید:* ذهن هر فردی متفاوت از دیگری است. برخی دیداری و برخی شنیداری و برخی دیگرتجربهٔ تنی‌حرکتیِ برخاستن و «اجرای» کار را ترجیح می‌دهند.

۶- *دربارهٔ مدت زمان تمرکز بیندیشید:* بهتر است وقتی‌که کاملاً غرق انجام‌دادن کار هستیم، بر سر آن بمانیم؛ اما استراحت‌های منظم کوتاه پس از هر بیست یا سی‌دقیقه بیشتر وقت‌ها به ذهن کمک می‌کند تا درگیر موضوع باقی بماند.

۷- *مسائل بزرگ را به بخش‌های کوچک فهمیدنی تقسیم کنید: وقتی مسائل بزرگ* به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم می‌شود، مغز آسان‌تر با آن‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کند.

۸- *شوخ طبع باشید:* آشکار است که وقتی می‌خندید مغزتان مادهٔ شیمیایی اندروفین تولید می‌کند که آرام‌بخش و تسکین‌دهنده است.

۹- *اگر می‌خواهید دیگران عملکرد خوبی داشته باشند، آن‌ها را هراسان نکنید:* در حالت استرس مغز فقط به بقا فکر می‌کند و تفکر درست و مؤثر متوقف می‌شود.

۱۰- *اطمینان حاصل کنید به اندازهٔ کافی خوابیده‌اید:* نیاز به خوابِ هر شخص متفاوت از دیگری است، اما خواب راحت شب برای بسیاری از افراد بیش از هفت‌ساعت است. وقتی مغز خسته است خوب عمل نمی‌کند.

به ۲۴ساعت گذشته بیندیشید. تا چه اندازه با مغز خود خوب رفتار کرده‌اید؟ چه تعداد از ده توصیهٔ ذکرشده در بالا را به‌کار برده‌اید؟ آیا از هر جهت زندگی شما شبیه زندگی آنی است؟

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ چگونگی کارکرد مغزتان
- ✓ اتفاق‌های رخ‌داده در مغز به هنگام یادگیری
- ✓ مغز شما شبیه چیست
- ✓ پنج اصل کلیدی مغز
- ✓ ایدهٔ مغز و ذهن
- ✓ اثر غذا و نوشیدنی بر مغز
- ✓ اثرخنده و خواب
- ✓ چند روش ساده برای مراقبت از مغز

واژگان کلیدی: سه مغز؛ نیمکرهٔ چپ و راست مغز؛ تسلط مغز؛ نورون‌ها و سیناپس‌ها؛ خواب رِم

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: نوشیدن کافی آب؛ داشتن رژیم‌غذایی متعادل؛ خندیدن؛ داشتن خواب کافی.

فصل دوم

آماده شدن برای یادگیری

«اگر برای هم‌اکنون است، تأخیری برنمی‌تابد، و اگر تأخیر برنتابد، هم‌اکنون وقوع می‌یابد، و آنچه هم‌اکنون فرا نرسد به وقت خود خواهد رسید، عمده آماده‌بودن است.»[1] ویلیام شکسپیر، هملت

بخش اعظمی از نمایشنامهٔ معروف شکسپیر به شخصیت هملت اختصاص دارد. او خود را آماده می‌کند تا با ظن و گمان‌هایش دربارهٔ آنچه برای پدرش رخ‌داده، دست‌وپنجه نرم کند. بسیاری از ما همین رویکرد را در زمینهٔ یادگیری‌مان داریم.

وقتی متولد می‌شویم آمادهٔ یادگیری هستیم. ما هیچ تصور قبلی دربارهٔ خود نداریم. تمام احساس‌های ما در دنیای شگفت‌آوری که با آن مواجه می‌شویم روی صحنه خواهد آمد. ما می‌بینیم و تمرین می‌کنیم و سپس راه می‌رویم. ما می‌شنویم و تجربه می‌کنیم و سپس حرف می‌زنیم. بیشترِ خانه‌ها محیط یادگیری اولیه را فراهم می‌آورند که به‌قدر کافی برای راه‌رفتن و حرف‌زدن و یادگیری دیگر مهارت‌ها مفید و مناسب است.

همان‌طور که بزرگ‌تر می‌شویم تا اندازه‌ای آمادگی ما کاهش می‌یابد. فشارهای دیگری بر ما تحمیل می‌شوند. ما یاد می‌گیریم نگران شویم و شک کنیم. اعتمادبه‌نفس خود را از دست می‌دهیم. خانه و محل کارمان دیگر از آن‌گونه محیط‌های هدایت‌کننده‌ای نیستند که برای یادگیری دوست داشتیم. ما «تجهیزات»

۱- *نمایشنامهٔ هملت*، ترجمهٔ م.ا. به‌آذین

یادگیری را پیرامون خود جمع و سنگینی‌شان را تحمل می‌کنیم.

آمادهٔ یادگیری هستیم، اما قادر نیستیم توان بالقوه یا استعدادهای نهان خود را تشخیص دهیم. وقتی دانشمند فرانسوی لویی پاستور نوشت که: «اقبال فقط به اذهانِ آماده التفات دارد.» احتمالاً دربارهٔ بسیاری از «ناآموختگان» امروزی صحبت می‌کرد. کسانی که اذهان‌شان از حالت پذیرندهٔ طبیعیِ آغاز زندگی برنامه‌زدایی شده است.

آیا تاکنون لحظه‌ای متوقف شده‌اید تا از خود بپرسید چرا وقتی وارد دوره‌های آموزشی می‌شوید مدت کوتاهی از آن را تاب می‌آورید؟ یا اگر فرزندانی نوجوان دارید، چرا آن‌ها بیشتر اوقات برای یادگیری آمادگی ندارند؟ متوجه خواهید شد که تقریباً یادگیری با هیجان‌ها یا حالت فیزیکی شما ارتباط دارد. اگر عصبانی، خسته، گرسنه، ناراحت، سرد یا گرم‌تان باشد در حالت یادگیری نخواهید بود. اگر مجبور به اجرای کاری شوید، وقتی عمیقاً درگیر کار دیگری هستید، آمادگی برای یادگیری دشوار خواهد بود. اگر بدن‌تان بیمار و ناتوان باشد، عملکردتان نیز ضعیف خواهد شد.

آمادگی بخشی از فرایند یادگیری است که بیشتر وقت‌ها آموختن آن را نادیده می‌گیریم. این همان وضعیت است که دکتر جاویر باجر، مدیر اجرایی مؤسسه تلنت، «آماده‌شدن» برای یادگیری نامیده است. قیاس تمثیلی امکان بیان واضح‌تر این وضعیت را ندارد. وقتی می‌خواهید قطعه چوبی را رنگ بزنید، ابتدا لازم است آن را بتراشید تا سطح آن صاف و آمادهٔ رنگ‌خوردن شود. به اصطلاح آن را پیش از آغاز رنگ‌آمیزی آمادهٔ کار می‌کنید. اگر این کار را نکنید، سطح چوب به‌طور مناسب و زیبایی رنگ نخواهد شد. دربارهٔ یادگیری هم به همین‌گونه است: لازم است آمادهٔ یادگیری شوید وگرنه یادگیری صورت نمی‌گیرد. در واقع، آنچه قرار است یاد بگیرید از روی شما سُر می‌خورد، مانند آبی که روی پشت اردک نمی نشیند. به همین علت است که بخش بزرگی از آموزش‌های مرسوم اتلاف پول است.

داستان آنی از فصل پیش را به یاد بیاورید و روشی که آنی در آغاز جلسه، همکارانش را آرام کرد. او آگاهانه سعی کرد از ابتدا آن‌ها را در وضعیت هیجانی و احساسی مناسب قرار دهد.

بررسی آمادگیِ هیجانی

هم اکنون از نظر هیجانی چگونه برای یادگیری آمادگی دارید؟ به چه تعداد از سؤال‌های زیر می‌توانید به‌طورعادی پاسخ «نه» بدهید؟

۱- آیا احساس ناراحتی و اندوه می‌کنید؟
۲- آیا بیشتر وقت‌ها نگران دور هم جمع‌شدن خانواده هستید؟
۳- آیا بیشتر وقت‌ها دربارهٔ دور هم جمع‌شدن در محل‌کارتان نگران هستید؟
۴- آیا بیشتر وقت‌ها احساس بدی نسبت به خود دارید؟
۵- آیا حس کنجکاوی خود را از دست داده‌اید؟
۶- آیا به‌طورعادی برای دور هم جمع‌شدن خسته‌اید؟
۷- آیا کاملاً یادگیری و آموزش را کنار گذاشته‌اید؟

اگر بیش از یک پاسخ «بله» به این سؤال‌ها داده باشید، باید پیش از آمادگی برای یادگیری کارهایی انجام بدهید! یا شاید امروز موقعیتی که در آن به این سؤال‌ها پاسخ داده‌اید، خوب و مناسب نبوده است.

دو ویژگی برای آمادگی از نظر هیجانی وجود دارد: محیط درونی (آنچه در درون ذهن‌تان می‌گذرد) و محیط بیرونی (آنچه در بیرون، در محیطی که در آن واقع هستید، رخ می‌دهد). تغییر محیط بیرونی نسبتاً آسان و راحت است و در نیمهٔ فصل سوم به آن می‌پردازم. اما تغییر آنچه در درون‌تان روی می‌دهد، بسیار دشوار است.

روانشناس، ویلیام جیمز می‌گوید:

> «بزرگ‌ترین تحول نسل ما کشف این است که انسان‌ها با تغییر حالت درونیِ ذهن خود می‌توانند جنبه‌های بیرونی زندگی‌شان را تغییر دهند.»

کنجکاوی و حالت هیجانی

دست‌کم دو عامل در زمینهٔ آنچه در درون ذهن رخ می‌دهد، وجود دارد: کنجکاوی و حالت هیجانی.

ما همه با غریزهٔ کنجکاوی متولد می‌شویم، اما ظاهراً همان‌طور که بزرگ‌تر می‌شویم این غریزه را از دست می‌دهیم یا دست‌کم در وجودمان فروکش می‌کند. کودکان در طی روز صدها بار سؤال می‌کنند، اما بزرگسالان فقط چند سؤال می‌کنند. بخشی از این مسئله به دلیل این است که کودکان بیشتر طالب فهمیدن هستند و در نتیجه کنجکاوی‌شان بسیار زیاد است. بخشی دیگر، متأسفانه باید بگویم، نتیجهٔ گرایش مدرسه‌ها و دیگر مؤسسه‌های آموزش رسمی است که سد راه جمع‌آوری دانشِ ذهن جست‌وجوگر می‌شوند. دانشمند امریکایی، پاول مک‌لین می‌گوید:

> «شگفت‌زده‌ام که چگونه فرهنگ ما کنجکاویِ کنجکاوترینِ همهٔ حیوانات، یعنی انسان را از بین می‌برد.»

اساساً کنجکاوی، عشق طبیعی به امر یادگیری و محرک بیشترِ یادگیری‌های غیررسمی ماست. به‌طور مثال می‌خواهیم بدانیم چگونه گیاهی را پرورش دهیم، چگونه غذایی جدید بپزیم، یا فلان واژهٔ خاص از کجا می‌آید. این کنجکاوی‌ها ما را ترغیب می‌کند برای فهمیدن آن‌ها کاری بکنیم.

به نظر می‌رسد که برخی از افراد کنجکاوتر از بقیه هستند. شاید هوش عملی آن‌ها بسیار قوی است و فقط می‌خواهند از نحوهٔ کارکرد هرچیزی سر درآورند. با این‌وجود ضرورتی ندارد عمیقاً با خواسته‌های درونی بیشترِ افراد آشنا شویم تا بفهمیم چه چیزی توجه آن‌ها را به خود جلب می‌کند. به همین علت است که مسابقه‌های تلویزیونی، مانند جست‌وجوی جزئی و جدول کلمات‌متقاطع و اطلاعات عمومی بین بزرگسالان محبوبیت دارند.

در انگلیس، فورد یکی از برنامه‌های معروف پرورش کارمندان را دارد که آن را با نام فوردEDAP می‌شناسند. طبق این برنامه به هر کارمند مقداری پول می‌دهند و وی را ترغیب می‌کنند که به دنبال یادگیری مهارتی نامرتبط با شغلش برود. این کار سبب برانگیختن کنجکاوی آن‌ها می‌شود و می‌فهمند که می‌توان کنجکاوی را دوباره آموخت و عادت لذّت‌بخش پرس‌وجو را از سر گرفت. شما نیز می‌توانید مغز خود را «دوباره برنامه‌ریزی» کنید تا کنجکاو شود.

درجهٔ کنجکاوی شما تا چه میزان است؟ اگر احساس می‌کنید که علاقه‌مندی طبیعی خود به شناخت دنیای پیرامون‌تان را از دست داده‌اید، این فعالیت ساده را امتحان کنید. در خانه به اجرای چه کارهایی بیش‌ازهمه علاقه‌مندید؟ فهرستی از پنج علاقهٔ مدنظرتان تهیه کنید. اکنون به همین صورت فهرستی برای محل کارتان فراهم کنید. هر دو فهرست را بررسی کنید. آیا به این کارها واقعاً علاقه دارید؟ آیا باعث می‌شوند شما بخواهید بیشتر بدانید؟
چه کسی را بیش‌ازهمه تحسین می‌کنید؟ فکر می‌کنید او بیش‌ازهمه به چه چیزی علاقه دارد؟ اگر فرزندی دارید، علاقه‌مندی او به چه کاری برای‌تان خوشایند است؟ ببینید آیا می‌توانید فقط روی یک علاقه‌مندی جدید متمرکز شوید و کنجکاوی خود را برانگیزانید.
اگر این کارها اثربخش نبودند، سعی کنید کمتر تلویزیون تماشا کنید (مگر این که عمداً از آن به‌عنوان منبع اطلاعات استفاده کنید). شبی در هفته را به اجرای کاری شخصی اختصاص دهید. به‌طور مثال، ورزشی جدید را تمرین کنید، یاد بگیرید غذایی جدید بپزید، برای پیاده‌روی به جایی ناشناخته بروید یا در اینترنت به دنبال مکان‌های جدید برای تعطیلات بگردید.
به اعضای حلقهٔ کاری خود یا به اشخاصی مهم در میان اعضای خانواده‌تان که در زندگی‌شان کنجکاوتر از بقیه‌اند، فکر کنید. سپس مدت زمانی را با آن‌ها سپری کنید. ببینید وقتی می‌خواهند مطلبی جدید یاد بگیرند چگونه سؤال می‌کنند و چگونه قدردانی خود را نشان می‌دهند. سعی کنید با استفاده از شیوهٔ زبانی و رویکرد خود از آن‌ها تقلید کنید. از آن‌ها بپرسید چرا برای بعضی مسائل کنجکاو هستند و برای بعضی دیگر کنجکاو نیستند.

در بسیاری از افراد نبودِ آمادگی هیجانی علت اساسی ناتوانایی‌شان برای یادگیری است. یکی از علل رایج این مسئله، ترس است.

بیشتر مواقع این مسئله در نتیجهٔ تجربه‌های گذشته است. در انگلیس، طرح «پیکار برای یادگیری» تحقیقات مؤثری را روی شماری از مردان و زنان مُسن انجام داد تا طرزتلقی آن‌ها از یادگیری را بررسی کند. پیرمردی شصت‌وهشت‌ساله با یادآوری تجربه‌های خود از یادگیری درسی خاص در مدرسه، شروع به گریستن کرد. ترس از شکست در خاطرش زنده شد و پس از گذشت حدود شش دهه هنوز در وجودش موج می‌زد.

یا شاید ترس از تهدیدی جاری در زمان حال باشد. شما متوجه شدید که

ابتدایی‌ترین مکانیزمِ «بجنگ یا پروازکن» را اصلی‌ترین بخش مغزتان هدایت می‌کند. لحظاتی قوهٔ تخیل خود را به‌کار بیندازید و تصور کنید ماموتی پشمالو با سرعت زیاد به انسانی نزدیک می‌شود، در آن وضعیت انسان نمی‌تواند دربارهٔ معنای زندگی فکر کند.

امروزه بسیاری از محل‌های کار همچون ماموتی پشمالو هستند که فضای تهدید را پیرامون افراد ایجاد می‌کنند. جای شگفتی نیست که در این وضعیت حتی شروع به تفکر دربارهٔ یادگیری نیز دشوار است.

در دههٔ ۱۹۷۰، تحقیقات نشان دادند که وقتی فکر می‌کنیم در خطر هستیم، عملکرد مؤثری نداریم. در دریافت نشانه‌های ظریف ناتوان می‌شویم، اطلاعات را خوب پردازش نمی‌کنیم، در دامنهٔ رفتارهای‌مان بیشتر محدود می‌شویم و به نشان‌دادن واکنش بیش‌ازاندازه گرایش پیدا می‌کنیم.

دیگر عامل بازدارندهٔ رایج، استرس است. می‌دانیم که استرس بر توانایی مغز برای عملکرد مناسب اثر دارد. دَن کوایل، سیاستمدار معروف امریکا، به علت استرس زیاد در سخنرانی خود واژهٔ «سیب‌زمینی» را با اضافه‌کردن حرف «ی» اضافی به شکل غلطی تلفظ کرد و وزیر آموزش‌وپرورش انگلیس نیز در مصاحبه با رادیو بی‌بی‌سی، نتوانست پاسخ حاصل‌ضرب سادهٔ (۸×۷) را بدهد.

وقتی می‌گوییم «کاملاً اختیار از دستم خارج شد»، به این واقعیت اشاره می‌کنیم که ذهن‌مان به سبب استرس زیاد خوب کار نمی‌کند. بسیاری از ما خاطره‌هایی دربارهٔ امتحان‌های‌مان داریم و کاملاً آگاهیم که به علت استرس بیش‌ازاندازه از معلومات خود به‌خوبی استفاده نکردیم. به دلیل مشابه، بازیگران نیز وقتی روی صحنه حاضر می‌شوند، حرف خود را فراموش می‌کنند.

سلسله‌مراتب نیازهای هیجانی

معروف‌ترین شرح این ویژگی از نظریهٔ یادگیری به دههٔ ۱۹۴۰ و اثر روانشناس معروف آبراهام مازلو برمی‌گردد. این نظریه برگرفته از اثر جامع‌تر وی در زمینهٔ درک انگیزهٔ بشر است و با عنوان سلسله‌مراتب نیازها به آن اشاره می‌شود. با نیازهای جسمی، مانند غذا و خواب آغاز می‌شود و از راه نیازهای وابسته به امنیت، عشق، تعلق‌داشتن و

احترام، به نیازهای خودشکوفایی و بازشناسیِ استعدادهای نهفته راه می‌یابد.

به‌طور خلاصه، این نظریه می‌گوید اگر از نیازهای اساسی‌تان، یعنی خوردن غذای کافی، خسته‌نبودن، داشتن سقف مناسب بالای سر، احساس تعلق‌داشتن به‌کسی و سالم و در امان‌بودن برخوردار نباشید، بعید است بتوانید خود را آمادهٔ یادگیری کنید.

ابتدا به نظر می‌رسد که گویا این سلسله‌مراتب به‌طور شبه‌آمیزی با ثروت مادی آغاز شده باشد. حقیقت دارد. لازم است پول کافی داشته باشید تا بتوانید غذایی بخورید و جایی برای زیستن فراهم کنید، اما با پول نمی‌شود عشق و تعلق‌خاطر و بسیار مهم‌تر عزّت‌نفس مهیا کرد.

تا به امروز قدرتمندترین تجربهٔ یادگیری‌تان چه بوده‌است؟ استرس‌زاترین تجربه‌ای که داشته‌اید، چیست؟ چه اثری بر شما داشت؟ مدرسه را چگونه سپری کردید؟ آیا در کارتان موقعیت‌هایی تهدیدکننده را تجربه کرده‌اید که باعث استرس در شما شده باشد؟ اگر این‌گونه بوده است، چه کاری برای بهبود آن انجام داده‌اید؟ آیا خاطره‌ای از دوره‌ای آموزشی دارید که به علت استرس زیاد نفهمیده باشید در حال یادگیری چه موضوعی هستید؟ برای غلبه بر آن چه کردید؟ آیا با تمام همکاران خود با احترام برخورد می‌کنید، حتی همکارانی که کار کردن با آن‌ها دشوار است؟

خُلق‌وخوی خود را بشناسید

تفکر انتزاعی دربارهٔ استرس کاری دشوار است. ساده‌تر و آسان‌تر است که بتوانید خُلق‌وخوی خود را هر لحظه توصیف کنید.

این فعالیت را همین لحظه اجرا کنید. هم‌اکنون چه خُلق‌وخویی دارید؟ می‌توانید از خُلق‌سنج ارائه‌شده استفاده کنید تا بسنجید چه احساسی دارید. اگر جلسه یا سمیناری را اداره می‌کنید مفید است که بفهمید شرکت‌کنندگان در چه جایی از این خُلق‌سنج قرار دارند. اگر آن‌ها به سمت پایین خلق‌سنج متمایل هستند، لازم است راهکارهایی برای ارتباط با آن‌ها بیابید! آن‌ها به‌طور مؤثر یاد نخواهند گرفت و شرکت نخواهند کرد، مگر اینکه ابتدا به احساس‌های منفی خود رسیدگی کنند. مهم‌تر اینکه مفید است به‌عنوان یادگیرنده از خُلق‌وخوی خود بیشتر آگاه شوید.



دنیای گیج‌کنندهٔ هیجان

از زمان انتشار کتاب معروف دنیل گلمان، *هوش هیجانی؛ چرا هوش هیجانی مهم‌تر از بهرهٔ‌هوشی است*، پذیرش نقش هیجان در محل‌کار افزایش یافته است. واژهٔ اختصاری EQ برای اشاره به این جنبه از هوش بر سر زبان‌ها افتاده و در نتیجه ابزارها و راهبردهای بسیار جالب‌توجهی ایجاد شده است. اما در بسیاری از مواقع طوری دربارهٔ آن حرف زده‌اند که گویی مجزا از زندگی کاری است.

در واقع، وقتی موضوع بر سر پرداختن به هیجان‌ها در محل‌کار است، هنوز در ابتدای راه هستیم. ابداً شگفت‌آور نیست که افراد مختلف در برابر اتفاقی یکسان واکنش‌های گوناگون عمده‌ای نشان دهند.

رویداد مربوط به شاهزاده دیانا را در نظر بگیرید. هنگامی‌که وی در پاریس در حادثهٔ تصادم اتومبیل از دنیا رفت، واکنش‌های جالبی رخ داد. نخست وزیر، تونی بلر، سخنرانیِ طولانی و تأثیرانگیزی در حیاط کلیسا ایراد کرد و گفت که شاهزاده دیانا ملکهٔ قلب‌های ماست. رهبر حزب اقلیت انگلیس، ویلیام هاگ، نسبتاً کوتاه و بدون

علاقه، احترام و تکریم خود را نشان داد. مردم عادی از سراسر دنیا به کاخ کنسینگتن گل فرستادند. صدها هزار نفر از همین مردم عادی به لندن سفر کردند تا به نشان احترام شخصاً گل‌های خود را تقدیم کنند. رسانه‌های جهانی در لندن و پاریس اردو زدند. خوانندهٔ معروف، اِلتون جان، اجرایی ویژه با نام «شمع‌ها در باد» ضبط کرد. یکی از صندوق‌های حساب امانی شروع به فروش یادگاری‌هایی از وی، مانند بشقاب و لیوان دسته‌دار و خودکار کرد، گویا دیانا قدیسه بوده است. بسیاری از افراد به جست‌وجوی همین اقلام عادی پرداختند، گویی یادگارهایی مقدس هستند. در مقابل، بسیاری دیگر چه به‌طور شخصی و چه به‌صورت مقاله‌هایی جدی در روزنامه‌ها به این طغیان احساسات همگانی حمله کردند؛ هیجانی ساختگی که از مرگ بُت زیبا و ثروتمند رسانه‌ها به‌وجود آمده بود.

حق با چه کسی بود؟ کدام واکنش هیجانی مناسب و کدام نامناسب بود؟ یا آیا همه مناسب بودند؟ در این دوران بیداری رسانه‌ها، پاسخ به این سؤال‌ها دشواریِ اطمینان به چگونگیِ واکنش به مرگی غم‌انگیز با اثری جهانی را نشان می‌دهد.

به همین میزان دشوار است که به‌طور دقیق بگوییم در محل‌های کار امروزی، هیجان‌ها چه جایگاهی دارند. افراد مختلفی که با آن‌ها مشورت کرده‌ام، دیدگاه‌های گوناگونی بیان کرده‌اند. جین‌ان گادیا فکر می‌کند:

> «ضروری است که هیجان‌های خود را به روشی مهارشده ابراز کنیم. لازم است شور و هیجان و باور خود را نشان دهیم، اما عصبانیت خود را به‌ندرت بروز دهیم. مدیران باید بتوانند در سطحِ هیجانیِ طبیعی با کارمندان خود ارتباط برقرار کنند.»

این دیدگاهِ پایانی را بسیاری از افراد بازگو کرده‌اند. کُلین مارشال، رئیس خطوط هوایی انگلیس می‌گوید:

> «خوب است که مدیران به‌عنوان انسان دیده شوند. اما یکی از وظایف مهم آن‌ها این است که روحیهٔ کارمندان‌شان را حفظ کنند. گاهی لازم است تردید با روحیهٔ شجاعت پوشانده شود. اما باید همواره در برابر دورنمای پیش‌رو صادق و واقع‌بین بود.»

مایکل بیچارد موافق بود که باید کارمندان را با واقع‌گرایی خود برانگیخت:

«کارمندان به‌عنوان انسان با شما ارتباط برقرار می‌کنند. لازم است که هیجان‌تان را نشان بدهید، اما هرگز آن را به‌صورت ساختگی ابراز نکنید. البته، گاهی مجبور می‌شوید برای اثرگذاری بر کارمندان خشم و عصبانیتی ساختگی از خود نشان دهید.»

هیلاری کوپر، مدیر اجرایی اف.آی‌گروپ، به مدیریت بر هیجان‌ها گرایش دارد:

«فکر نمی‌کنم لازم باشد در محل‌کار هیجان خود را نشان دهید. با این‌وجود، لازم است که هیجانی باشید تا روابطی مؤثر ایجاد کنید. بنابراین، به‌عنوان مدیر باید هیجانی کاذب ایجاد کنید، البته هیجانی مبتنی بر باورهای صادقانه و واقعی. مدیریت یعنی سنجیده و حساب‌شده شخصیتی بسازید که برای همراهان‌تان مناسب باشد و این شامل نقش بازی‌کردن نیز می‌شود. باید بازیگر باشید، اما نمایشی در کار نیست.»

جویس تیلور، مدیر عامل شبکه‌های اکتشافی اروپا، به این مسئله خوش‌بینانه‌تر نگریسته است: «هیجان‌های مثبت مانند شور و شادی و خوش‌بینی واقعاً مهم هستند.»

در مقابل، مدیر صنعتی مجرب، سِر باب رِیْد که مجبور بود در دوران خدمت خود اخبار ناخوشایندی را اعلام کند، گفته است:

«بسیار مهم است که در بعضی موقعیت‌ها نشان دهید واقعاً ناراحت هستید، مانند موقعیت‌هایی که مجبور بودم در صنایع نفت و راه‌آهن به آن‌ها رسیدگی کنم. به‌طور عادی باید با توازن رفتار کنید، اما در مسائل واقعی، مانند مرگ، باید گاهی هیجان‌های واقعی خود را نشان دهید.»

هیجان‌های منفی، مانند خشم، عصبانیت، ترس، افسردگی و حسادت روی‌هم‌رفته مفید نیستند؛ اما نشان‌دادن شادی و نشاط بسیار سودمند است.

اما این فهرست از کجا آغاز و به کجا ختم می‌شود؟ چه چیزی مناسب است و چه چیزی مناسب نیست؟ شما چه فکر می‌کنید؟

توضیح قطعی من این است که باید در بیشتر مواقع آنچه را استفن کاوی «دکمهٔ

درنگ» نامیده است، به کار ببریم. مانند کلید مکث[1] روی دستگاه ویدئو، دکمه‌ای درونی است که همه آن را دارا هستیم. دکمهٔ درنگ، ما را در حالت ثابت نگه می‌دارد و لحظه‌هایی ما را آرام می‌کند تا پیش از اقدام به هر کاری فکر کنیم.

اگر می‌خواهید کارمندان‌تان احساس کنند که به آن‌ها نیاز دارید، یکی از تدابیر مهمی که هر مدیری در هر سازمانی لازم است آن را در جعبهٔ ابزار هیجانی خود داشته باشد، این است که بتواند قدردانی خود را به کارمندانش نشان دهد: «من واقعاً قدردان روشی هستم که این کار را انجام دادید.»، «بسیار متشکرم که وقت بیشتری گذاشتید و کمک کردید.»، «متشکرم، این کار شما واقعاً تفاوت ایجاد کرد.» این‌ها فقط چند عبارت مهم برای شروع بودند که لازم است همه در ذهن خود آماده داشته باشیم و بدانیم چگونه به‌کار ببریم. همان‌گونه که آنتوان دوسنت اگزوپری در شازده‌کوچولو نوشته است: «با قلب است که فرد به‌درستی می‌بیند. آنچه حیاتی است در برابر چشم‌ها نادیدنی است.»

حتی اگر نمی‌دانیم چگونه با هیجان‌ها دست‌وپنجه نرم کنیم، باید قطعاً به‌طور مؤثری چه در محل کار چه در خانه با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم. یکی از راه‌های نزدیک‌ماندن به احساس‌ها آن است که گاه‌به‌گاه فهرستی از آن‌ها تهیه کنیم و پیش خود نگه داریم.

این ایده را امتحان کنید. برگه‌ای از دفتر خاطره‌های روزانه یا برنامه‌های شخصی‌تان بردارید، یا در برنامهٔ word برای خود صفحه‌ای باز کنید. با کشیدن خطی این صفحه را به دو قسمت مساوی تقسیم کنید. هر یک ساعت متوقف شوید و در سمت چپ صفحه بنویسید که چه کسی همراه‌تان است و کجا هستید و چه کار می‌کنید. در سمت راست شرح دهید چه احساسی دارید و مشاهده‌های خود را از وضعیت‌تان بنویسید. حتی می‌توانید از این روش در جلسه‌های خود استفاده کنید، اگر حواس‌تان پرت است!

تقویت عزّت‌نفس

در این دنیای گیج‌کنندهٔ پرهیجان، حفظ عزّت‌نفس گاهی امری دشوار است.

1. pause

مسلماً مفهوم عزّت‌نفس احتیاج به توضیح بیشتری دارد، زیرا جزء علل ریشه‌ای آماده‌نبودن افراد برای یادگیری است. این مفهوم دامنهٔ بسیار پیچیده‌ای دارد و ما به‌عنوان جامعه‌ای جهانی فقط در آغاز مسیر درک آن هستیم. عزّت‌نفس (چقدر برای خود ارزش قائل هستید) موضوعی خطیر و حساس است. روزی احساس خوبی دارید، سپس شغل خود را از دست می‌دهید یا رویدادی ویرانگر در زندگی شخصی‌تان روی می‌دهد و عزّت‌نفس‌تان ناگهان متزلزل می‌شود.

البته ازدست‌دادن عزّت‌نفس ممکن است نامحسوس‌تر از این باشد: احساس کنید به شما کم بها داده‌اند یا در نقش خود احساس تردید کنید. این‌ها فقط بعضی از تجربه‌های رایج منتهی به کاهش عزّت‌نفس است. یا ممکن است یک بُعد از زندگی‌تان به خطا برود و مابقی زندگی‌تان را تحت تأثیر قرار دهد، مانند سیبی پوسیده در ظرفی پُر از میوه.

همیشه خوب است که به مردم بازخورد مثبت بدهیم و جویای حمایت از خودارزشی آن‌ها باشیم، اما اگر فردی احساس کند موفق نشده است، سودمند نیست که به وی بگوییم از دید ما فردی موفق است. زیرا تکرار ناکامی راهی مسلم به سوی کاهش عزّت‌نفس است.

اگر به فردی که عزّت‌نفس اندکی دارد بگوییم شادمان باش یا اعتمادبه‌نفس خود را بیشتر کن یا خودت را جمع‌وجور کن، بعید است مفید باشد. آنچه آن‌ها نیاز دارند، برنامه‌ریزی دوبارهٔ ذهن و ظاهرشدن با الگوهای ذهنی جدید است تا در زمان سختی به آن‌ها کمک کند.

مارتین سلیگمن استدلال می‌کند که مهم است کمی عزّت‌نفس را با ساختار بدبینانهٔ طبیعیِ ذهن اشتباه نگیریم. در هر دو حالت احساس ناتوانی درک‌شده‌ای وجود دارد که ممکن است همهٔ جوانب زندگی فرد را فرا بگیرد.

به نظر می‌رسد که دو روش برای افزایش عزّت‌نفس مؤثر است: اول، روان‌درمانیِ رفتاری‌شناختی و دوم، برنامه‌ریزیِ عصبی‌کلامی[1] که به‌طور خلاصه به آن ان.ال.پی می‌گویند. در هر دو روش الگوی ذهنی جدید ایجاد می‌شود که در نتیجهٔ آن

1. Neurolinguistic Programming: NLP

خُلق‌وخوی فرد تغییر می‌کند. نقطهٔ شروع در هر دو روش این است که بپذیرید اتفاقی ناخوشایند را تجربه کرده‌اید و راه‌هایی وجود دارند که می‌توانید برای بهبود آن انجام دهید. لازم است دربارهٔ آنچه در ذهن‌تان است حرف بزنید و بیندیشید و تلاش کنید احساس ناراحتی خود را بیان کنید.

روان‌درمانیِ شناختی نه با کارکردن مستقیم روی خُلق، بلکه با کارکردن روی افکاری که شما را به این حالت رسانده است، خُلق‌تان را بهبود می‌بخشد. برای شروع مهم است که با دیدگاه‌های خود مبارزه کنید و دیگر تعابیر ممکن را در نظر بگیرید. شاید احساس کنید دربارهٔ شغل به‌خصوصی که برای آن درخواست داده و موفق به کسب آن نشده‌اید، با شما بد رفتار شده است. واقعاً مفید است که تکلیف خود را با گفتن اینکه مصاحبه ناعادلانه بوده و خوب انجام نشده است، تعیین کنید. یا شاید احساس کنید به‌شدت از جانب رئیس جدید خود تضعیف شده‌اید. ممکن است فرضیه‌هایی دربارهٔ آن بسازید، به‌طور مثال، اینکه در شغل خود خوب ظاهر نشده و مسلماً بیشتر کارها را اشتباه انجام داده‌اید که رئیس‌تان ضروری دانسته در کارتان مداخله کند. یا شاید نقصانی در شخصیت کارفرمای شما وجود دارد که لازم است از آن آگاه شوید. برخی از روان‌درمانگران از این نقطه کار درمان را شروع کرده و به شما کمک می‌کنند تا «لطمه‌زدن به خودتان» را متوقف سازید. منظور آن‌ها این است که وقتی علت جای دیگری است، هدر دادن زمان برای سرزنش خود سازنده نیست.

عامل دیگر روان‌درمانیِ شناختی ارتباط نزدیک بین احساسات و افکار است. سوزان گرین‌فیلد به شیوهٔ جالبی در کتابِ *زندگی خصوصی مغز*، احساسات را در کانون خودآگاهی قرار داده است و معنای آن این است که ذهن خود را پرورش دهید. این مسئله اختلاف نظری قدیمی است که به رنه دکارت و گفتهٔ معروفش: «من فکر می‌کنم، پس هستم.» برمی‌گردد. برای کسی که عزّت‌نفس پایینی دارد، عبارت «من احساس می‌کنم، پس هستم.» بسیار سودمندتر و معتبرتر است، زیرا واقعیت هیجانی وضعیتش را بیان می‌کند.

علم مغز از این دیدگاه بسیار حمایت می‌کند. برای برخی از افراد در این مرحله گوش‌دادن موسیقی کمک‌کننده است، زیرا موسیقی بسته به سلیقهٔ فرد و روحیه‌اش،

خُلق‌وخو را بهتر کرده یا شاید آن را در حالت ثابت و پایداری نگه دارد.

یکی از روش‌های قدرتمند که به بهبود احساس‌تان کمک می‌کند، حس حمایتی است که از جانب دوستان و افراد مورد علاقه‌تان دریافت می‌کنید، کسانی که بنا به گفتهٔ مازلو در شما احساس «تعلق» به وجود می‌آورند. سپری کردن مدت زمانی با افرادی که حس خوبی در شما ایجاد می‌کنند، تصمیمی مهم است، زیرا در نتیجهٔ آن تفکرتان دربارهٔ مسائل تغییر می‌کند و در خود حس متفاوتی می‌یابید و خُلق‌وخوی‌تان بهتر می‌شود. در واقع، الگوی ذهنی خود از دنیای پیرامون‌تان را تغییر می‌دهید.

روش دوم، برنامه‌ریزیِ عصبی کلامی یا ان.ال.پی، ایدهٔ زبانشناس معروف، جان گریندر و ریاضیدانی به نام، ریچارد بندلر بود. این ایده برگرفته از شماری از اصول و ترکیب آن‌ها با یکدیگر است. ان.ال.پی شامل آگاهی کامل از روش پردازش تجربه‌ها در ذهن (عصب)، آگاهی از چگونگی اثرگذاری روش به‌کارگیری زبان‌تان در بیان مسائل (زبانشناسی)، و ایجاد الگو یا راه‌های جدید برای اجرای کارها (برنامه‌ریزی) می‌شود.

مفهوم کلیدی در ان.ال.پی این دیدگاه است که چیزی به نام شکست یا ناکامی وجود ندارد و آنچه به نام شکست می‌شناسیم، فقط بازخورد است. این ایده‌ای دلگرم‌کننده و مهم در زمینهٔ آموختنِ یادگیریِ کارآمد است. به‌کارگیری روش ان.ال.پی برای بهبود و افزایش عزّت‌نفس، برنامه‌ریزی مجدد احساس‌های‌تان را در پی خواهد داشت، طوری که بدبیاری را به‌عنوان ناکامی نمی‌بینید.

ان.ال.پی همواره به دنبال نگرش و گرایش مثبت در رفتار است. بنابراین با استفاده از آن برداشتن گام‌های مثبت و مشخص به سوی بررسی علت احساس‌های‌تان و تصدیق آن‌ها در هر مرحله، اهمیت می‌یابد. استفاده از جملاتی که با «من می‌توانم...» و «من... هستم» آغاز می‌شوند، بسیار اثربخش است. تجسّم نوآور نیز روش سودمند دیگری است. شما تصور می‌کنید ناظر خود هستید و در تصورتان تمرین می‌کنید که اگر به آنچه انتخاب کرده‌اید برسید، چه احساسی خواهید داشت. این روش به شما کمک می‌کند تا آگاه شوید داشتن توانمندی در اجرای کاری چه احساسی در شما ایجاد خواهد کرد.

خوش‌بینی عالمانه و سه عامل مؤثر

آیا تاکنون متعجب شده‌اید که چرا برخی از افراد که به نظر استعدادهای مشابهی دارند، در برابر رویدادی یکسان مَنش و خُلق‌وخویی متفاوت دارند؟ برخی «نیمهٔ پر» هستند و همواره بخش روشن مشکلات را می‌بینند، در حالی‌که برخی دیگر «نیمهٔ خالی» هستند. برخی وقتی با مشکلی روبه‌رو می‌شوند فقط لحظاتی شوکه‌شده و به سرعت آن را به‌عنوان بدبیاری منفرد می‌بینند، در حالی‌که برخی دیگر فوراً مشکل خود را بخشی از ناکامی و بداقبالی‌شان می‌سازند.

دشوار نیست که تصور کنیم کدام‌یک از این دو گونه افراد احتمال موفقیت‌شان بیشتر است. امیدوارم همه افراد دستهٔ دوم را بشناسیم و بدانیم که اگر به‌طور اتفاقی در گروه کاری ما قرار گرفتند، کارکردن با آن‌ها دشوار است.

مارتین سلیگمن بیش از هرکسی این موضوع را روشن ساخته است. او مفهوم کلیدی «خوش‌بینی‌عالمانه» را بیش از یک‌دههٔ پیش مطرح و در کتابی با همین نام تشریح کرد. سلیگمن بیان می‌کند که دنیا به دو دسته از مردم تقسیم شده است: خوش‌بین‌ها و بدبین‌ها.

گذشته از همهٔ این‌ها، تردید ندارم که موفق‌بودن بستگی به توانایی یادگیری مؤثر و رهاسازی نوآوری در راستای دامنهٔ گسترده‌ای از علاقه‌مندی‌ها دارد. اما همچنین این مسئله بسیار تحت تأثیر این است که آیا به‌طورطبیعی خوش‌بین هستید یا می‌توانید بیاموزید که خوش‌بین باشید.

این مفهوم خوش‌بینی بسیار بنیادی‌تر از شادبودن یا خوب‌بودن شما در تفکر مثبت است و در واکنش‌تان به ناکامی نمایان می‌شود. همان‌گونه که سلیگمن گفته است: «مهارت اساسی در خوش‌بینی این است که وقتی بدبیاری‌های زندگی گریبان‌مان را گرفت به خود بگوییم مسائل ویرانگر را تغییر بده.» در عصر دگرگونی‌های سریع، شیوهٔ دست‌وپنجه نرم‌کردن با بدبیاری‌ها به‌طور اجتناب‌ناپذیری از اهمیتی ویژه برخوردار است.

همه‌چیز منحصر به روشی است که برای توجیه اتفاق‌ها در نظر می‌گیرید: «شیوهٔ توضیحی» شما. سلیگمن این روش را با سه عامل شرح می‌دهد: استمرار و

فراگیرندگی و شخصی کردن.

استمرار به معنای این است که آیا باور دارید اتفاق‌ها همیشه برای‌تان روی می‌دهند یا این که رخ‌دادن آن‌ها استثنایی بوده است. با در نظرگرفتن استمرار وقایع در زندگی‌تان، آنچه در رویارویی با اتفاق‌ها می‌گویید به شما سرنخ‌هایی دربارهٔ اینکه آیا به‌طور طبیعی خوش‌بین یا بدبین هستید، می‌دهد.

خوش‌بین: «الان خسته‌ام. پس از خوابی راحت به‌آسانی آن را انجام خواهم داد.»

بدبین: «هرگز قادر به انجام‌دادن آن نیستم.»

خوش‌بین: «رئیس من آدم خوبی است، مگر اینکه حال و حوصله نداشته باشد.»

بدبین: «رئیسم همیشه موقعیت‌های دشواری برایم فراهم می‌کند.»

خوش‌بین: «می‌دانم آدم بااستعدادی هستم.»

بدبین: «برای انجام‌دادن این کارها خیلی تلاش کردم.»

خوش‌بین: «متوجه شدم که این بار کارم را خوب انجام نداده‌ام، اما دفعهٔ بعد آن را درست انجام خواهم داد.»

بدبین: «شما همیشه به من می‌گویید به قدر کافی در کارم خوب نیستم.»

فراگیرندگی اشاره دارد به اینکه آیا می‌توانید بدبیاری‌های خود را پدیده‌ای مجزا ببینید یا اینکه آن‌ها را شکستی در نظر می‌گیرید که تمام زندگی‌تان را فراگرفته است. با در نظرگرفتن فراگیرندگی وقایع در زندگی‌تان، آنچه می‌گویید به شما نشانه‌هایی دربارهٔ خوش‌بینی یا بدبینی‌تان می‌دهد.

خوش‌بین: «به نظر می‌رسد که جیم هرگز فروشندهٔ روراستی نیست.»

بدبین: «همهٔ فروشنده‌ها نادرست و ریاکارند.»

خوش‌بین: «این بار خوب عمل نکردم، اما دلیلی ندارد که نتوانم از آن درس بگیرم.»

بدبین: «من بی‌مصرفم.»

خوش‌بین: «در برقراری ارتباط با مردم خوب هستم.»

بدبین: «امروز برنامه‌ریزی کردم که به بیل کمک کنم.»

خوش‌بین: «دستگاه فتوکپی خراب شده است. به انتهای راهرو می‌روم و سعی

می‌کنم از دستگاه دیگری فتوکپی تهیه کنم.»

بدبین: «من و فناوری آب‌مان در یک جوی نمی‌رود.»

شخصی کردن در این‌باره است که آیا حس می‌کنید مهار زندگی در دست‌های‌تان است یا به‌طور طبیعی فرض کردید که این اتفاق‌ها فقط برای شما رخ می‌دهند. با در نظر گرفتن عامل شخصی کردنِ اتفاق‌ها در زندگی‌تان، آنچه می‌گویید سرنخ‌هایی دربارهٔ ذاتی‌بودن خوش‌بینی یا بدبینی‌تان به شما می‌دهد.

خوش‌بین: «من این کار را راست و ریس می‌کنم.»

بدبین: «با سپاس از کمک‌های‌شان این کار را به انجام می‌رسانیم.»

خوش‌بین: «می‌توانم موقعیت را در دست بگیرم و به‌خوبی آن را انجام دهم.»

بدبین: «در این جور کارها خوب نیستم.»

خوش‌بین: «جان باید از موضوعی ناراحت باشد.»

بدبین: «همهٔ مردان بی‌مصرف هستند.»

خوش‌بین: «امروز چه کار باید بکنیم؟»

بدبین: «می‌دانم این کار شدنی نیست.»

دربارهٔ این مفهوم می‌توانید در کتابِ *خوش‌بینی عالمانه: چگونه ذهن و زندگی خود را تغییر دهید*، مطالب بیشتری بخوانید. اگر متوجه شده‌اید که در دید خود به وقایع زندگی به بدبینی گرایش دارید؛ سلیگمن در این کتاب راه‌هایی مفید برای یادگیری خوش‌بینی ارائه کرده است.

با توجه به مثال‌های ذکر شده آیا فکر می‌کنید به‌طور طبیعی خوش‌بین هستید یا بدبین؟ آیا بین عوامل استمرار و فراگیرندگی و شخصی‌کردن تفاوت‌هایی وجود دارد؟ راه ساده برای اینکه اثر جمله‌های بدبینانه را تغییر بدهید این است که عادت کنید از زمان گذشته استفاده کنید، نه زمان حال. مثلاً «همهٔ مردان بی‌مصرف هستند.» می‌شود «کریس بی‌مصرف بود (و ممکن است جان فردا واقعاً کمک‌کننده باشد).» استفاده از فعل زمان گذشته به شما اجازه می‌دهد فکر کنید واقعه‌ای رخ‌داده و تمام شده است. سپس می‌توانید با اعتمادبه‌نفس بیشتر پیش بروید. خودتان امتحان کنید. حتی تمرین این روش هم مفید است.

دگرگونیِ پیوسته

در همه‌جای این کتاب دربارهٔ ارتباط‌های پیچیدهٔ بین ذهن و بدن و روحیه مطالبی خواهید آموخت. شماری از مدیران تجاری که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ام، به اثرهای سازندهٔ ورزش گواهی داده‌اند و بسیاری دیگر نیز اهمیت بازشناسی بُعد روحی و روانی را تأیید کرده‌اند. آن‌ها به روشی انقلابی، شروع به ایجاد ارتباط در راستای ابعاد زندگی کرده‌اند.

به یاد دارم وقتی اولین‌بار این نوشتهٔ جیمز جویس را دربارهٔ یکی از شخصیت‌های کتابش خواندم، به خنده افتادم: «آقای دوفای با فاصلهٔ اندکی از بدن خود زندگی می‌کرد.»

برای بیشترِ مردم جداسازی مسائل ذهنی و جسمی و روحی دیگر مطلوب یا ممکن نیست: آن‌ها همه در هم تنیده شده‌اند. با این‌وجود، بسیاری از ما هنوز دور از بدن‌ها و قلب‌های‌مان زندگی می‌کنیم. واژه‌ای چون «روحیه» برای دربرگرفتن زندگی حرفه‌ای ما بسیار تحول‌برانگیز است.

عقل سالم در بدن سالم

مدرسه‌های سراسر دنیا مدت‌های مدیدی است که جویای رشد و گسترش سلامت ذهنی و جسمی دانش‌آموزان هستند. بسیاری از آن‌ها حتی از شعار «عقل سالم در بدن سالم»، برگرفته از شعر شاعر لاتین، جونال، در مدرسه‌های خود استفاده می‌کنند. تأسیس باشگاه‌های ورزشی و تناسب‌اندام در خیابان‌های اصلی شهرها رواج یافته‌اند، اما بخش اعظمی از دنیای تجارت و کار، در رسیدن به این مکان‌ها کُند هستند.

ورزش، به‌ویژه ورزش‌های ایروبیک، به همان میزان که سلامت عمومی شما را حفظ می‌کند، به شما کمک می‌کند آرامش داشته باشید و مسائل را به‌خوبی به یاد بیاورید. همچنین، با رهاسازی اندروفین در مغز سبب کاهش استرس می‌شود. به بیان سادهٔ زیست‌شناختی، ورزش موجی از خون اکسیژن‌دار را به مغز می‌رساند، در نتیجه دستگاه عصبی را به‌طورکلی تهییج می‌کند. براساس تحقیقات مؤسسهٔ پاستور، ورزش سبب رشد دندریت‌ها و آکسون‌ها می‌شود، بنابراین به‌طور جدی حالت مغزتان را تغییر می‌دهد.

در دنیای رو به بی‌تحرکی که افراد با پاکتی چیپس جلوی تلویزیون لَم می‌دهند، ورزش منظم باید یکی از برنامه‌های قطعی باشد که انجام می‌دهید تا بتوانید حالت ذهن خود را بهبود ببخشید. و اگر فکر می‌کنید که تناسب‌اندام ممکن است هدفی منطقی برای افراد باشد، اما هرگز به هر راه سازمان‌یافته‌ای در محل کارتان اجراشدنی نیست، نمونهٔ زیر را در نظر بگیرید. کارشناسان یادگیری و ارتباطات شرکت پِرپل‌وُرکس با استفاده از طرحی به نام «برای برنامهٔ زندگی آماده شوید» یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای مهم در انگلیس را رونق دادند:

در گذشته، بیشتر اقدام‌ها و تلاش‌ها برای ایجاد ارتباط بین عملکرد و سلامت، متمرکز بر کاهش کارگریزی بود. این تلاش‌ها به‌جای تمرکز بر بهبود عملکرد افراد به حضور آن‌ها در محل‌کار تأکید داشت.

بخش امور مالی فروشگاه سینزبری به‌تازگی به دنبال ایجاد محیط کاری بود که سلامت و تندرستی را به کارمندان القاء کند. این مسئله برای مدیر این فروشگاه، هَمیش الویج، یکی از چالش‌های جدید مدیران در قرن بیست‌ویکم بود. مسئولان فروشگاه این رویکرد را در پیش گرفتند که هر امر جزئی در رابطه با مدیریت به سلامت و تندرستی هم مربوط می‌شود. آزمایش طرح «برای برنامهٔ زندگی آماده شوید» گروه مدیران اجرایی را قادر ساخت تا به‌قدر کافی دربارهٔ ارتباط بین سلامت و عملکرد آگاهی کسب کنند و تصمیم بگیرند که این طرح را در همهٔ بخش‌ها گسترش دهند.

با کمک کارشناسان مؤسسهٔ پِرپل‌وُرکس، آن‌ها به‌جای سرمایه‌گذاری روی تسهیلات یا مجبورکردن کارمندان به شرکت در طرح، محیطی فراهم کردند که کارمندان بتوانند تجربه کنند و بیاموزند و تصمیم بگیرند که چرا می‌خواهند شرکت کنند. هدف این بود که هم کارمندان هم کارفرمایان سود ببرند.

این طرح چندین وجه داشت: استفاده از جلسه‌های آموزش عملی، کارگاه‌ها، به اشتراک‌گذاشتن اطلاعات در اینترانت[1] شرکت و نیز ارتباط با منابع حمایتی و مشاوره‌ای بیرون از شرکت. به‌طور کلی گروه سینزبری خواستار افزایش سطوح نیرو و انرژی بود تا کارمندان بتوانند بین زندگی خانوادگی و کاری خود توازن بیشتری برقرار کرده و در نتیجه بهتر عمل کنند.

۱- اینترانت شبکه‌ای رایانه‌ای است که از زبان مشترک ارتباطی شبکهٔ جهانی اینترنت برای تبادل داده‌ها استفاده می‌کند و تمام خدمات اینترنت، از جمله پست الکترونیکی، تار جهان‌گستر، انتقال فایل(FTP)، گروه‌های خبری و تله‌کنفرانس را در شبکه‌ای اختصاصی برای استفاده‌کنندگان مشخص آن شبکه ارائه می‌دهد و لزوماً به اینترنت متصل نیست.

ورزش مغز

پاول دنیسن امریکایی ورزش مغز را ابداع کرد تا به جوانانی که مشکلاتی در یادگیری و خصوصاً خوانش‌پریشی دارند، کمک کند. به‌تازگی این ورزش به فعالیتی مفید و عمومی برای همهٔ افراد گسترش یافته است. البته تمام مدت ورزش مغز را انجام می‌دهید، اما ایدهٔ ورزش مغز به این معناست که با تمرین روشی خاص، آگاهانه الگوهایی از فعالیت در مغز خود ایجاد کنید و از اثر آن بهره ببرید.

هر زمان احساس کردید کار زیاد با رایانه بر شما اثر گذاشته است، این تمرین را امتحان کنید. نماد بی‌نهایت (∞) را پشت‌سرهم به روش زیر رسم کنید: ابتدا ماژیک خود را وسط صفحه بگذارید و یک‌بار به سمت عکس عقربه‌های ساعت و سپس در جهت عقربه‌های ساعت حرکت بدهید. به مدت چند دقیقه این حرکت را انجام دهید، طوری‌که در اثر آن، نماد ابتدایی شما به شکل نمادی کلفت و پُررنگ درآید. می‌توانید برای تأثیر بیشتر برای آن ضرب‌آهنگ مناسبی هم ایجاد کنید. حالا سعی کنید به جای استفاده از ماژیک با حرکت چشم این نماد را ترسیم کنید. اجازه بدهید چشم‌های‌تان روی نماد بی‌نهایت دست‌کم برای پنج دور حرکت کند. ابتدا شاید تمرین سختی باشد، اما به‌مرور آسان می‌شود.



برای کسب اطلاعات بیشتر می‌توانید به کتاب کارلا هانافورد با نامِ *حرکات سریع: چرا آنچه یادگرفته‌اید در ذهن‌تان نمی‌ماند*، مراجعه کنید. من این تمرین را از آن‌جا اقتباس کرده‌ام.

رسیدن به بُعد روانی

این روزها بیشترِ سازمان‌ها بیانیه‌هایی مرتبط با رسالت و وظیفه دارند. این قطعه‌های شگفت‌انگیز «صحبت گروهی»، بیشتر وقت‌ها به‌شدت مذهبی هستند و اشتیاقی که بیشتر مواقع در آن‌ها دیده می‌شود، که البته اشتیاقی درک‌شدنی است، بیانگر این است که آرمان شرکت‌های آن‌ها درجهٔ یک‌بودن یا کسب پول بیشتر است. اگر این گونه بیانیه‌ها نمایانگر روحِ سازمانی باشند، شما را خواهند بخشید اگر فکر کنید بیشترِ آن‌ها

مکان‌هایی بی‌روح هستند.

با انقلاب شبکه‌های اینترنتی و رشد شرکت‌های ارتباطی، ترک گروهی افراد از یک شرکت بزرگ و راه‌اندازی شرکتی دیگر که با معیارهای آن احساس آسایش بیشتری می‌کنند، امری مرسوم شده است. شمار زیادی از سازمان‌ها به معیارهایی می‌اندیشند که بیش‌ازهمه دوست دارند از سوی کارمندان‌شان حمایت شود. به گمان من، این اتفاق بخشی در نتیجهٔ دگرگونی‌های ذکرشده و بخشی دیگر به علت توجه صادقانه به کارمندان است. اگر حفظ کارمندان خوب، احترام به گرایش‌های روحی آن‌ها را در پی داشته باشد دیگر مسئله‌ای شخصی نخواهد بود، بلکه وظیفه خواهد شد.

به دنبال انتشار کتاب *هوش روانی (SQ): هوش نهایی*، نوشتهٔ دَنا ژهر و ایان مارشال، اقدامی جدی برای کشف پایهٔ علمی آن و تعریف این گرایش تازه صورت گرفت.

از نظر من هوش روانی به معنای توانایی معناسازی است. بنا به گفتهٔ ژهر هوش روانی، هوشمندی روح است و با توانایی دیدن زندگی به‌طور کامل، نه قطعه‌قطعه و نیز اصلاح خود ارتباط دارد. مهم‌تر از همه اینکه با توانایی مبارزه‌طلبی ما ارتباط دارد: آیا می‌خواهیم با قوانین موجود در موقعیتی که در آن قرارگرفته‌ایم، حرکت کنیم یا خیر. بنابراین، فردی با هوش روانی کاملاً پرورش‌یافته در زمینهٔ شغلی فقط براساس زمینه‌های مالی تصمیم نمی‌گیرد و ترجیح می‌دهد با دیدگاهی اخلاقی هدایت شود. یا اگر در شیوهٔ کار خود امور اخلاقی را مدّنظر داشته باشد، تصمیم خواهد گرفت کار حریف خود را انجام ندهد.

ژهر با دیدگاه فیلسوف قرن هفدهم، جان لاک، موافق نیست که می‌گوید: «تمام عقاید از احساسات یا تفکرات سرچشمه می‌گیرند. اجازه بدهید ذهن را آن‌گونه که ما می‌گوییم برگه‌ای سفید در نظر بگیریم که بدون عقاید و عاری از شخصیت‌هاست.» ژهر استدلال می‌کند که برای درک هوش روانی لازم است خودآگاهی را بشناسیم. ونیس پِر و رودلف لیناس در آثار خود چند زیربنای علمی جالب توجه در زمینهٔ هوش روانی ذکر کرده‌اند. ژهر استدلال می‌کند امواج مغز که به‌تازگی کشف شده‌اند (امواج گاما تقریباً چهل بار در ثانیه نوسان دارند)، ممکن است شامل نشانه‌هایی برای

نوعی تفکر بیش‌ازحد و پایهٔ هوش روانی باشند.

ویل هاتن، نویسنده و سردبیر پیشین جراید لندن، دربارهٔ نقش این نوع هوش کاملاً واضح گفته است: «در نظام ارزشی، فردی محکم و ثابت‌قدم هستم. می‌دانم که هستم. همچنین احساس می‌کنم می‌توانم آنچه معیارهایم دیکته می‌کنند بی‌چون‌وچرا انجام دهم. من با شادمانی با پیامدها زندگی خواهم کرد.»

هیلاری کوپر نیز از این بُعد آگاه بود. او از یکی از شرکت‌های هندیِ زیرمجموعهٔ شرکت اف.آی خود به‌عنوان «موجودی با زندگی شخصی و با احساس روحیِ مشخص» یاد می‌کند. وی معتقد است که اگر مفاهیم روحی را در مسیر مدیریت سازمان تجسّم ببخشیم، توانگری و قوهٔ درک بیشتری خواهیم یافت.

پیام مفید و منطقی که می‌توانید از این موضوع برداشت کنید، پیام بیداری است تا ارزش‌ها و معیارهای خود را بیازمایید و ببینید متناسب با کارتان هستند.

در این‌جا شماری از راه‌های اندیشیدن دربارهٔ ارزش‌های محل کارتان را آورده‌ام:

۱. به مسائلی که روزانه برای‌تان پیش می‌آیند و شما را واقعاً ناراحت می‌کنند، بیندیشید. مانند آسیب‌های زندگی کاری‌تان. همچنین به عوامل زندگی حرفه‌ای خود بیندیشید که به شما احساس خوبی می‌دهند و افتخار می‌کنید که برای سازمان‌تان کار می‌کنید. از جدول زیر استفاده کنید تا به شما کمک کند معیارهای‌تان را گروه‌بندی کنید. با واژه‌هایی شروع کنید که ارزش رفتارهایی را که به‌طور نمونه شرح می‌دهید، نشان دهد.

مسائلی که ناراحتم می‌کنند	ارزش‌هایی که نشان می‌دهند	افتخارهای من	ارزش‌هایی که نشان می‌دهند

۲. تا آن‌جا که می‌توانید واژگانی را بنویسید که معیارهای‌تان را شرح دهند یا طرز رفتارهایی را پیشنهاد کنید که به ترتیب حروف الفبا شروع می‌شوند. به‌طور مثال: استبدادی، ارعاب، بامحبت، ...
با کدام‌یک از این‌ها بیش‌ازهمه هم‌ذات‌پنداری می‌کنید؟

۳. چه گفته یا بیتی از شعری بیشتر رویکرد شما در زندگی و ارزش‌های‌تان را بیان می‌کند؟ چه گفته‌ای معیارهای مکانی را که در آن کار می‌کنید، به‌طور خلاصه ارائه می‌کند؟ آیا این دو به‌طور مناسب در کنار یکدیگر قرار دارند؟

حس ششمی جدید؟

اهالی پُلی‌نزی در کانون تفکرات خود بر این باورند که برای سلامت و تندرستی لازم است مقدسات را در زندگی بیابیم و به آن‌ها ایمان بیاوریم. این باور تزریق شادی و سرور به زندگی را در پی دارد و دکتر پاول پیرسال براساس بازنمایی آوایی واژگان پلی‌نزیایی، آن را «الوها» (به معنای سلام یا بدرود) نامیده است. همچنین با توانایی رضایت‌مندی، صبر، مهربانی و فروتنی ارتباط دارد و ما را قادر می‌سازد در زندگی آرام‌تر باشیم. از نظر من، نسبت به الگوی آگاهیِ روانی که گاهی با نام«مورد مناسب» بدان استناد می‌شود، حس ششمی جذاب‌تر است. ما می‌بینیم، می‌شنویم، لمس می‌کنیم، استشمام می‌کنیم، مزه می‌کنیم و ما هستیم.

همان‌طور که کارل راجرز در کتابِ *آزادی یادگیری* می‌گوید: «یادگیریِ معنادار منطق و شهود، هوش و احساس، مفهوم و تجربه و نیز دیدگاه و معنا را با هم تلفیق می‌کند.»

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ چگونه آمادگی هیجانی خود را بررسی کنید.
- ✓ رابطهٔ بین کنجکاوی و یادگیری
- ✓ چگونه خُلق‌وخوی خود را بشناسید.
- ✓ تأثیر فشار روانی بر عملکرد
- ✓ انواع مختلف نیازهای هیجانی
- ✓ اهمیت عزّت‌نفس و چندین راه برای افزایش آن
- ✓ مفهوم خوش‌بینی عالمانه و چگونه خوش‌بین شوید.
- ✓ رابطهٔ بین تندرستی جسمی و ذهنی
- ✓ دامنهٔ واکنش‌های هیجانی
- ✓ چگونه دربارهٔ ارزش‌ها فکر کنید.

واژگان کلیدی: سلسله‌مراتب نیازها؛ کنجکاوی؛ عزّت‌نفس؛ روان‌درمانی شناختی؛ ان.ال.پی؛ خوش‌بینی عالمانه؛ ورزش مغز؛ هوش هیجانی؛ هوش روانی

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: رشد و پرورش کارمندان؛ روراست‌بودن با خود؛ درک چگونگی حل‌وفصل مشکلات؛ استفاده از زمان گذشته به جای عمومیت‌دادن؛ حفظ تندرستی و تناسب جسمی؛ استفاده از خُلق‌سنج؛ حفظ احساس‌ها به صورت روزانه؛ درک ارزش‌ها.

فصل سوم

راه‌اندازی ذهن

قطعاً همهٔ ما برای یادگیری مجهز هستیم. همان‌طور که در اتوبوس نشسته‌ایم، در صف ایستاده‌ایم، نزاعی را مشاهده می‌کنیم، یا به وارسی رایانه‌ای جدید مشغول هستیم؛ بدون اینکه واقعاً متوجه باشیم تمام مدت در حال یادگیری هستیم. ذهن ما همیشه برای یادگیری مجهز است و پی‌درپی تجربه‌های جدید را پردازش می‌کند.

با این‌وجود، مجهزبودن مترادف با راه‌اندازی نیست. ممکن است درک مناسبی از چگونگی عملکرد ذهن‌مان داشته باشیم و از نظر هیجانی آماده باشیم و محیط یادگیری ایده‌آلی هم داشته باشیم، اما اگر به‌طور عملی تصمیم به یادگیری نگیریم، تمام آمادگی‌مان بیهوده خواهد بود. حتی اگر از نظر هیجانی نیز برای یادگیری آماده باشیم، باید با جدیت و پویایی ذهن خود را درگیر کسب بهترین تجربهٔ زندگی کنیم.

همان‌گونه که چارلز هَندی گفته است، باید نوعی خودخواهی را در خود پرورش دهید: «خودخواهیِ معقول و پاسخ‌گو مستلزم هدف و مقصود است. این هدف است که نیروی حرکتی چرخ را تأمین می‌کند. با دست‌کم گرفتن آن یا جایگزین‌کردن آن یا بدتر از همه نپذیرفتن آن، تمام انگیزه‌های یادگیری یا تغییریافتن را از بین خواهیم برد.»

جای شگفتی نیست که همه علل گوناگونی برای یادگیری داریم. در دورانی که یادگیری مادام‌العمر بسیار مهم است، دانستن بیشتر دربارهٔ انگیزه‌های‌مان برای یادگیری بسیار حائز اهمیت است. جالب است که به‌تازگی متوجه شده‌ایم چه عواملی اشتیاق به یادگیری را در ما برمی‌انگیزد و چه عواملی ما را از یادگیری دور می‌کند. طرحِ «پیکار

برای یادگیری»، اولین برنامهٔ تحقیقی در دنیا بود که بررسی در این زمینه را برعهده گرفت و به دنبال آن دولت انگلیس را ترغیب کرد تا این گونه اطلاعات ملی را به‌طور منظم در نظرسنجی‌های افکار عمومی در مقیاس بزرگ جمع‌آوری کند.

در پیمایش سال ۱۹۹۸، با استفاده از این طرح از مردم پرسیدند که فکرمی کنند یادگیری چگونه می‌تواند به‌طور شخصی برای آن‌ها مفید باشد. نتایج به‌دست‌آمده اشاره‌ای آشکار دارد به آنچه ما را به حرکت می‌اندازد:

کمک می‌کند تا آنچه از زندگی می‌خواهم به دست بیاورم.	۱۷ درصد
کنجکاوی شخصی مرا ارضا می‌کند.	۱۲ درصد
دورنمای شغلی مرا بهبود می‌بخشد و گسترش می‌دهد.	۱۰ درصد
کیفیت زندگی‌ام را بهبود می‌بخشد.	۱۰ درصد
مغزم را به کار می‌گیرد.	۱۰ درصد
اعتماد به نفسم را افزایش می‌دهد.	۷ درصد
عملکرد در شغل فعلی‌ام را افزایش می‌دهد.	۶ درصد
حقوقم را افزایش می‌دهد.	۵ درصد
معیارهای زندگی‌ام را گسترده می‌کند.	۵ درصد

این نتایج ترکیبی جالب‌توجه از دلایل شخصی، اجتماعی، اقتصادی یا مرتبط با کار هستند، اما مهم‌ترینش دلایل شخصی وابسته به تشخیص استعدادهای نهفتهٔ فردی است. بحث کانونی *تقویت ذهن* این است که آموختن یادگیری مستلزم یادگیری پرورش کامل هوش‌ها در کار و زندگی شخصی است.

نیز، در این طرح از مردم خواستند که بگویند چه عبارتی بیش‌ازهمه آن‌ها را ترغیب می‌کند. عبارت‌های معروف این‌ها بودند:

کشف استعدادهای شما	۴۱ درصد
اکنون برای آیندهٔ بهتر یاد بگیرید.	۳۲ درصد

در تحقیق‌ها و بررسی‌های بیشترِ خود، از بزرگسالان پرسیدیم که چه چیزی آن‌ها را ترغیب می‌کند تا موضوعی مرتبط با کارشان بیاموزند. آن‌ها جمله‌های زیر را ترجیح دادند:

بیشتر از آنچه دیگران می‌گویند، دربارهٔ شغل‌تان وجود دارد:

با بازشناسی مهارت‌های‌تان، صلاحیت بیشتری کسب کنید.	۴۱ درصد
بیشتر بیاموزید، بیشتر به‌دست آورید.	۳۶ درصد
مزایای یادگیری	۳۵ درصد

لِرن‌دیرکت، سایتی مبتکر در زمینهٔ یادگیری‌روی‌خطی در انگلیس، پس از تحقیقات مستقل فراوان ایدهٔ کشف استعدادهای نهفته را به‌عنوان شعار تجاری خود اتخاذ کرد.

چه عاملی شما را به یادگیری ترغیب می‌کند؟ آیا با این شعار موافق هستید؟ اگر مخالف‌اید چه شعاری را ترجیح می‌دهید؟

درک محرک‌های بنیادی

شما از دیدگاه مازلو دربارهٔ نیازهای هیجانی بنیادی آگاه شدید و نیز اینکه چگونه این نیازها در سلسله‌مراتبی منطقی ارضا می‌شوند. اگر اکنون این دیدگاه بنیادیِ طبیعت بشر را دنبال کنید، به بسیاریِ از عقاید مهم برای کمک به درک بهتر مواجه خواهید شد.

اولین آن‌ها ایدهٔ نیازهای اساسی ما را بررسی می‌کند، اما به اعماق زوایای انگیزه‌های‌مان رفته، از علم ارتباط‌ها کمک می‌گیرد. جان گرانت، فردی موفق در امور تبلیغات و یکی از پایه‌گذاران آژانس سنت‌لوکس است. وی همچنین یکی از مُبدعان شیوه‌های جدید بازاریابی است که مردم را باهوش و یادگیرنده می‌پندارد! وی در کتاب خود با عنوانِ *بیانیهٔ بازاریابی نوین: دوازده قانون برای ایجاد بَرندهای موفق در قرن بیست‌ویکم*، استدلال می‌کند که برای درک انگیزهٔ خرید، لازم است از شانزده محرک اساسی بشر آگاهی داشته باشیم. این محرک‌ها عبارت‌اند از: پرهیز از رنج و اندوه، حقوق شهروندی، کنجکاوی، خانواده، احترام، ولع، استقلال، نظم، ویژگی‌های جسمانی، قدرت، اعتبار، رابطهٔ جنسی، پذیرش اجتماعی، ارتباط اجتماعی، معنویت و کین‌خواهی.

بررسی این محرک‌های بنیادی از دیدگاه انگیزه‌های یادگیری جالب توجه هستند. اگر روی فهرست محرک‌ها کار کنید، احتمالاً به این نتیجه خواهید رسید که برخی از

افراد به سبب رنجی که در یادگیری وجود دارد، از آن دوری می‌کنند. بسیاری فعالیت‌های یادگیری محله، مانند کمک به انجمن محلی یا پاکسازی پارک را به‌عنوان فرصتی در نظر می‌گیرند تا خود را شهروندی فعال نشان دهند. همان‌طور که در فصل پیش مشاهده کردید، کنجکاوی عاملی مهم در آمادگی برای یادگیری است.

هر فرد ارتباط‌های متفاوتی دارد و براساس آن انگیزه‌هایش تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

درباره‌ٔ شما چطور؟ به جدول زیر نگاه کنید. چند واژه که محرک‌های اساسی را شرح می‌دهد در خانه‌های جدول نوشته شده است. بیشتر خانه‌ها خالی هستند. کدام‌یک از این محرک‌ها برای تصمیم‌گیری شما در رابطه با یادگیری مهم هستند؟ به شانزده محرک یادشده مراجعه کنید و صادقانه آن‌ها را در زندگی خود به‌کار ببرید.

تأثیرگذار بر انگیزه		
به‌طور بالقوه منفی	به‌طور بالقوه خنثی	به‌طور بالقوه مثبت
پرهیز از درد و رنج		
		کنجکاوی
خانواده	خانواده	خانواده
ولع		
قدرت		
		اعتبار
		معنویت

این نیروهایِ محرکِ قدرتمند بر تمام زندگی ما اثر می‌گذارند. آن‌ها به ما کمک می‌کنند تا تصمیم بگیریم چه بخریم و چگونه وقت‌مان را بگذرانیم. به‌ویژه هنگامی که آن‌ها را در امر یادگیری به‌کار می‌بریم، جالب توجه هستند؛ زیرا یادگیری امری بسیار شخصی است.

انتخاب یادگیری، همسان با انتخاب خرید مبل یا ماشین جدید نیست. این امر کاملاً به خودتان ربط دارد. اینکه خود را چگونه می‌بینید و چه احساسی دربارهٔ یادگیری دارید.

پاداش‌دهی به یادگیری شما

آلبرت اینشتین به‌نحو گویایی به خطرهای پاداش‌دهی اشاره کرده است: «نظریه‌های ما آنچه را می‌سنجیم، تعیین می‌کنند.» به عبارت دیگر، ما فقط به آنچه نظریه‌های‌مان مهم می‌دانند پاداش می‌دهیم، یا برای‌شان ارزش قائل هستیم. در عرصهٔ کار و تجارت این بدان معناست که به تخصص مدیریت بازرگانی و توانایی‌های حرفه‌ای پاداش تعلق می‌گیرد، درحالی‌که به هوش اجتماعی یا هوش هیجانی بهای کمتری داده می‌شود.

سازمان‌های معدودی متوجه شده‌اند که اگر کارمندانی سازگار و انعطاف‌پذیر می‌خواهند، باید از نظام پاداش‌دهی استفاده کنند تا به افرادی بها دهند که این ویژگی‌ها را نشان می‌دهند یا توانایی یادگیری آن‌ها را دارند.

در بسیاری از مشاغل به آموختنِ یادگیری پاداشی داده نمی‌شود. با این‌وجود، اگر یادگیری یگانه شکل قدرتمند مزیت رقابتی پایدار در عصر حاضر باشد، مسلماً باید ارزیابی و به آن بها داده شود. تعداد معدودی از حرفه‌ها در مسیر پیشِ روی خود به ارزیابی این مسئله پرداخته‌اند. شرکت‌هایی چون اسکاندیا، در سوئد در دههٔ ۱۹۹۰، چندین فعالیت هیجان‌برانگیزِ ویژه را رهبری کردند. این شرکت در کنار گزارش‌های سالانهٔ سنتی خود، تحلیلی مفصل از دارایی‌های معنوی و معیارهای کارمندان و شهرت شرکت و نیز شبکهٔ مشتریان و تأمین‌کنندگان خود تهیه کرد. در این تحلیل به نتایجِ گوناگونِ به‌دست‌آمده از به‌کارگیری یادگیری در امر تجارت بها داده، آن‌ها را

بررسی کردند. بعضی از نتایج به‌دست‌آمده عبارت بودند از: شناخت پایهٔ مشتری و توانایی‌های نهفته در شرکت، توانایی ابداع و نوآوری در شرکت، و سرمایهٔ انسانی (سطوح توانمندی و استعدادهای نهفتهٔ نیروی کار در اسکاندیا).

سِلمی، دیگر شرکت سوئدی، یک مرحله پیش‌تر رفته با ابزاری مفید به نام نمایشگر دارایی‌های معنوی سِلمی، به شرکت‌ها کمک کرد تا ارزش سرمایهٔ انسانی خود را کشف کنند. این شرکت در دادوستدهای خود به‌طور عملی از این ابزار استفاده کرد و نتایج به‌دست آمده را به‌عنوان بخشی از گزارش‌های سالانه اعلام کرد. تفکر کانونی این طرح این بود که کارمندان با پذیرش پروژه‌های دشوار و چالش‌برانگیز مطالب بسیاری می‌آموزند، و رشد و پیشرفت در توانایی یا هوش یا توانمندی برای یادگیری را باید بازشناخت.

چگونگی پاداش‌دهی به خود

مسئله پاداش در سطح شخصی امری پیچیده است. بیشترِ نظریه‌ها بر تمایز بین پاداش‌های درونی و پاداش‌های بیرونیِ یادگیری متمرکز هستند. به‌طور مثال، پاداش درونی احساس رضایتی است که با یادگیری یکی از آلت‌های موسیقی کسب می‌کنید یا احساس خوبی که پس از یادگیری چگونگی غلبه بر خشم در درون‌تان ایجاد می‌شود. نمونهٔ پاداش بیرونی، دادن شکلات به فرزندتان است هنگامی که تکالیفش را به‌خوبی انجام می‌دهد یا مقامی که پس از سال‌ها مطالعه و بررسی به شما تعلق می‌گیرد. دیدگاه کلی این است که برای یادگیری موفقیت‌آمیز باید یادگیرنده از نظر روانی برانگیخته شود، هرچند واضح است که بازخورد مثبت بیرونی نیز مفید و کمک‌کننده است.

یکی از متفکران معروف در زمینهٔ انگیزه، فردریک هِرزبرگ است. وی در دههٔ ۱۹۶۰ مطالبی در رابطه با نگرش در کار نوشته و بین عوامل بهداشت و ارضاکننده‌ها تمایز قائل شده است. اگر به‌طور مثال دربارهٔ غذا بیندیشید، آشکارا متوجه تمایز هِرزبرگ خواهید شد. غذا ممکن است با دقت و احتیاط فراهم شود و برای خوردن بی‌ضرر باشد (عوامل بهداشتی)، و ممکن است بسیار خوشمزه باشد و مواد اولیهٔ آن طبیعی و مغذی باشند (ارضاکننده‌ها). هرزبرگ نشان می‌دهد که چگونه

قیاس تمثیلی در رابطه با انگیزه در کار باارزش است.

با این حال، ارزش واقعی رویکرد هِرزبرگ در توسعهٔ تمایز بین انگیزه‌های درونی و بیرونی قرار دارد. او اشاره می‌کند که متضاد بی‌انگیزه‌شدن، باانگیزه‌شدن نیست، بلکه بی‌انگیزه‌نشدن است. شما ممکن است با ایجاد عوامل بهداشت، نارضایتی‌ها را کاهش دهید، اما به عواملی احتیاج دارید که واقعاً یادگیرنده‌ای را ارضا کند تا او را برانگیزاند. به عبارت دیگر:

خسته‌شدن از یادگیری ⟵ ⟶ خسته‌نشدن از یادگیری

خسته‌نشدن از یادگیری ⟵ ⟶ خسته‌شدن از یادگیری

اگر از خسته‌شدن از یادگیری جلوگیری کنید، فقط به این معناست که از یادگیری خسته نشده‌اید و هرگز به معنای این نیست که آمادهٔ یادگیری شده‌اید! بسیاری از افرادی که در خلال کارشان بااکراه دوره‌های آموزشی را می‌گذرانند، خود را در موقعیت خسته‌شدن قرار می‌دهند، اما پیش‌تر نمی‌روند و برای فرصت یادگیری که در اختیارشان قرار گرفته، آماده می‌شوند.

هنگامی که این نوع لایه‌بندیِ عجیب متضادها را درک کنید، بهتر آماده خواهید شد تا برای یادگیری به خود و به دیگران انگیزه بدهید. اگر می‌خواهید برای یادگیری آماده و تقویت شوید، باید واقعاً راضی و خشنود باشید.

حتی گاهی پاداش‌های بیرونی ممکن است علیه شما باشند. به‌طور مثال، دریافته‌اند که اگر سعی کنید بچه‌ها را به مطالعه تشویق کنید، پاداش‌دادن به آن‌ها براساس تعداد کتاب‌هایی که می‌خوانند، نتایجی خلاف انتظار به بار می‌آورد و واقعاً زیان‌بخش است. اگر این کار را بکنید، آن‌ها کتاب‌های بسیاری را با سرعت زیاد خواهند خواند، اما نه از آن لذّت می‌برند و نه چیزی یاد می‌گیرند یا خیلی ساده آنچه را خوانده‌اند به یاد نمی‌آورند.

با این‌وجود، بیشترِ ما قادریم وقتی کاری را با تمام فکر و ذکرمان انجام می‌دهیم، آنچه را مایهٔ لذت‌مان است به‌خوبی به‌عنوان پاداش در نظر بگیریم. چنین پاداش‌هایی ممکن است شامل پیاده‌روی، تعطیلات آخر هفته، گردش رفتن با همسر، یا کارهایی ساده، مثل یک فنجان قهوه یا یک قطعه شکلات باشد (البته دربارهٔ اثربخشی غذاهای

خاص بر مغزمان یادتان باشد در ابتدای کتاب چه خواندید!). اما به یاد داشته باشید: اگر به پاداش‌های بیرونی وابسته شوید، با توقف دریافت آن‌ها چه رخ خواهد داد؟ آیا ادامه خواهید داد یا به سبب نداشتن محرک درونی به‌تدریج متوقف خواهید شد؟

دربارهٔ یادگیری‌هایی که تاکنون در زندگی‌تان داشته‌اید بیندیشید. چه میزان از آن با پاداش‌های بیرونی برانگیخته شده است و چه میزان از آن را به‌خاطر خودِ یادگیری پذیرفته‌اید؟ دربارهٔ یادگیری‌هایی که به‌تازگی به آن اندیشیده‌اید، برای چه تعداد به‌جای اینکه از آن‌ها خسته نشده باشید، به‌طور جدی آماده‌اید؟ چه پاداشی بیشترین اثر را بر شما دارد؟

فرمولی برای انگیزهٔ یادگیری

در دوران تحصیل در مدرسه، موضوعاتی که برای یادگیری به شما ارائه می‌شدند از نظر محتوا و سبک، گسترده و متنوع بودند. اگر سؤال می‌کردید که چرا باید این‌ها را یاد بگیرید؛ با فرض اینکه معلم‌تان یادگیری را به نیازهای شما ربط می‌داد، پاسخی که دریافت می‌کردید احتمالاً از نوع «محضِ احتیاط» یا «چون جزء برنامهٔ درسی شماست» بود. در نتیجه، مطالبی را یاد گرفته‌اید که احتمالاً هرگز تابه‌حال استفاده نکرده‌اید. البته یادگیری بعضی از موضوعات نیز بسیار عالی بوده‌اند. برخی از افراد به یاد دارند که زبان لاتین را با لذّت و هیجان یاد گرفته‌اند، هرچند فقط آن‌ها را قادر ساخته است تا دربارهٔ معنای واژه‌های آن زبان اطمینان بیشتری داشته باشند. برخی دیگر ممکن است بگویند لذّتی نبرده‌اند و پس از آن برای زبان باستانی که زمانی در مدرسه آموخته‌اند، هیچ کاربردی نیافته‌اند. در واقع، این مسئله بیشتر به دیدگاه افراد برمی‌گردد.

در دنیای امروزی، به‌عنوان یادگیرنده‌ای بزرگسال و مادام‌العمر، به احتمال زیاد رویکرد «دیر یا زود» را اتخاذ خواهید کرد، یعنی یادگیری موضوعات مختلف هر وقت که به آن‌ها نیاز دارید. در نظردارم روش بررسی انگیزهٔ یادگیری را به شما پیشنهاد کنم. در مطرح کردن این روش تحت‌تأثیر دو محقق انگلیسی به نام‌های آندرا اسپرلینگ و جیم اسمیت، نویسندگان کتاب *یادگیری مادام‌العمر: ببرسواری* بوده‌ام که در طرح «پیکار برای یادگیری» با آن‌ها همکاری داشتم. فرمول زیر را در نظر بگیرید:

آمادگی + ارزش + احتمال + اثربخشی = انگیزه

آمادگی: میزان آمادگی شما برای یادگیری است که در فصل دوم شرح دادم.

ارزش: ارزش پیش‌بینی‌شدهٔ یادگیری که ممکن است مالی یا اجتماعی یا فرهنگی باشد.

احتمال: احتمال موفقیت‌آمیزبودن یادگیری. این مسئله به تجربه‌های پیشین، اثربخشی‌تان به‌عنوان یادگیرنده، میزان تطابق یادگیری ارائه‌شده با سبک یادگیری‌تان و نیز توانایی احتمالی شما برای غلبه بر هرگونه مانعی بستگی دارد.

اثربخشی: اثر یادگیری بر زندگی شما که ممکن است مربوط به فرصت‌هایی باشد که یادگیری ایجاد خواهد کرد یا احتمال سروکاریافتن با بعضی تغییرهای بیرونی یا اگر یادگیری صورت بگیرد، میزان رضایتمندی فردی شما.

انگیزه: میزان انگیزه‌ای که برای فرصت یادگیری دارید.

بنابراین اگر واقعاً آمادهٔ یادگیری هستید، اگر آنچه برای یادگیری در نظر دارید برای‌تان بسیار ارزشمند است، اگر فکر می‌کنید که قادر به اجرای آن هستید و اگر فکر می‌کنید یادگیری به‌طور جدی زندگی‌تان را بهبود می‌بخشد؛ کاملاً دارای انگیزه هستید و ترغیب شده‌اید.

در واقعیت، برای انتخاب‌های یادگیری متفاوت، میزان انگیزهٔ متفاوتی را حس خواهید کرد. قطعاً در این‌باره به حساب و کتاب نخواهید پرداخت و نباید هم این کار را بکنید. اما اگر می‌خواهید به‌طور جدی یادگیرنده‌ای توانمند شوید، این فرمول برای‌تان مفید خواهد بود. دست‌کم به شما کمک می‌کند تا بفهمید چرا حس می‌کنید ترغیب شده یا نشده‌اید. این فرمول همچنین روشی در اختیار شما می‌گذارد تا ارتباط یادگیری با مرحلهٔ خاصی از زندگی‌تان را کشف کنید.

یا به عبارت دیگر، عامل «فایدهٔ آن برای من چیست؟» را تعیین می‌کند. این عامل «خودخواهی معقولانهٔ» چارلز هَندی است که در ابتدای این فصل نقل‌قول کردم.

فرمول انگیزه را برای دورهٔ آموزشی که در نظر دارید بگذرانید، به‌کار ببرید. دربارهٔ انگیزه‌تان به شما چه می‌گوید؟ از جدول زیر استفاده کنید تا در این مسیر به شما کمک کند:

انگیزه	=	اثربخشی	+	احتمال	+	ارزش	+	آمادگی

به هر کدام از چهار عامل ذکرشده اعتباری ۱۰ امتیازی بدهید و سپس ببینید چه امتیازی کسب می‌کنید یا چقدر به عدد ۴۰ نزدیک است.

انگیزه و ذهن

تا این‌جا بعضی از نظریه‌های مهم انگیزه را بررسی کرده و کوشیده‌ام بافتی را که یادگیری در آن صورت می‌گیرد، فراهم کنم. اجازه بدهیدآنچه تا این‌جا دربارهٔ چگونگی کارکرد ذهن فهمیده‌اید، جمع‌بندی کنم.

شما دربارهٔ گرایش طبیعی ذهن به جست‌وجو و ایجاد ارتباط و الگو، مطالبی یاد گرفتید و متوجه شدید که چرا وقتی ذهن تحت استرس بیش‌ازحد است، خوب کار نمی‌کند. و دریافتید که چگونه رژیم‌غذایی و سلامت و میزان خواب، همه بر انگیزه و توانایی یادگیری پایدار اثر می‌گذارند. همچنین دربارهٔ اهمیت آمادگی از نظر هیجانی و آمادگی برای پذیرش اطلاعات جدید و گرایش ذهن به تعبیر متفاوت وقایع بسته به اینکه خوش‌بین هستید یا ترغیب شده‌اید، نکاتی آموختید.

هرچند امر یادگیری بیشتر مربوط به عقل سلیم می‌شود، در بیشتر مواقع به اهمیت عوامل زیست‌شناختی و روان‌شناختی کمتر بها می‌دهند.

در نظرگرفتن تصویر کلی

علم مغز نیز در شناخت انگیزه حائز اهمیت است. در فصل اول، وقتی جعبهٔ مغز را باز کردیم، به بعضی از دیدگاه‌ها اشاره کردم؛ اما می‌خواهم با جزئیات بیشتر به بررسی آن بپردازم. مغز شما با پردازش تجربه‌ها یاد می‌گیرد. سلول‌های عصبیِ مغز پیوسته سعی می‌کنند بین خود ارتباط برقرار سازند و در نتیجه مسیرهایی بسازند و خاطره‌ها و دانش را در ذهن‌تان تثبیت کنند. با اطلاعات حسی فراوانی که به مغز می‌رسند، به‌آسانی متوجه می‌شوید که لازم است مغزتان قادر به بررسی همهٔ آن‌ها باشد. مغز باید نیروی خود را متمرکز سازد و درگیر شود و ارتباط برقرار کند. مغز دوست دارد الگوها را بیابد و بسازد. مغز دوست دارد تصویر کلی را داشته باشد و سپس بتواند الگو بسازد یا بین آن‌ها ارتباط ایجاد کند. ترغیب‌شدن برای یادگیری یا تمرکز بر موضوعی خاص به ذهن‌تان کمک می‌کند تا الگو بسازد و ارتباط بین اطلاعات قدیمی و داده‌های جدید را بیابد.

برای اینکه یادگیری سریع و مؤثر باشد، لازم است ابتدا به مغزتان تصویر کلی را

بدهید. این کار تااندازه‌ای شبیه بازی جورچین است. باید ابتدا تصویر کامل جورچین را ببینید. یعنی پیش از اینکه از قطعه‌های چوبی رنگی سر درآورید، لازم است تصویر روی جعبه را نگاه کنید. سپس باید قطعه‌های متفاوت را به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم کنید. ممکن است با برداشتن قطعه‌هایی بازی را شروع کنید که لبه‌های صاف دارند. اگر تصویر منظره‌ای طبیعی باشد، احتمالاً قطعه‌های مربوط به آسمان آبی را برمی‌دارید و... . مغز شما نیز دوست دارد به همین شیوه کار کند. بنابراین وقتی اجازه بدهیم مغز تصویر کلی را داشته باشد، مؤثرتر عمل می‌کند.

ترغیب خودتان به یادگیری نیز به همین‌گونه است. شما به تصویر کلی احتیاج دارید: هدف کلی‌تان و اینکه چگونه این هدف با زندگی‌تان سازگار است. لازم است بتوانید این تصویر کلی را به بخش‌های مهارشدنی تقسیم کنید.

متوازن ساختن مبارزه‌طلبی و تهدید

شما آموختید که چگونه مغز «اولیه» یا «خزندهٔ» شما اگر تحت استرس شدید قرار بگیرد، واکنش نشان می‌دهد. به بیانی ساده‌تر، هر پیامی را که به مغز وارد می‌شود به‌عنوان تهدید احتمالیِ بقا در نظرگرفته، تصمیم می‌گیرد که یا بگریزد یا بماند و مبارزه کند. در واقع، حالت ایده‌آل ترکیبی از کنجکاوی و آرامش و هشیاری است که در فصل نهم با بررسی نوآوری دربارهٔ آن بیشتر خواهید خواند.

مغز شما به مبارزه‌طلبی و محرک نیاز دارد. مبارزه‌طلبی سبب می‌شود سلول‌های عصبی شما با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و نیز ترغیب می‌شوند دندریت‌های بیشتری تولید کنند تا هر بخش از مسئله بررسی شود. شما به مبارزه‌طلبی نیاز دارید، اما نه خیلی زیاد. در رابطه با انگیزه مهم است که اهداف‌تان مبارزه‌طلبانه، اما دست‌یافتنی باشند. اگر مبارزه‌طلبی‌ها زیاد باشند یا بدتر اینکه تحت استرس شدید باشید، واکنش‌های غریزی اولیهٔ بیشتری صورت می‌گیرد و سبب می‌شود به بخش‌های کلیدی مغزتان، به‌ویژه نواحی پیچیده‌تر در سازگان کناره‌ای و نوپوسته دستیابی پیدا نکنید.

اثر استرس و مبارزه‌طلبی روی انگیزهٔ شما به این صورت است:

	تهدید اندک	تهدید زیاد
مبارزه‌طلبی زیاد	احساس می‌کنید سرگرم شده‌اید.	احساس می‌کنید تحت کنترل هستید و به شما تحمیل شده است.
مبارزه‌طلبی اندک	احساس خستگی و کسالت می‌کنید.	احساس می‌کنید تحت کنترل هستید و بی‌انگیزه شده‌اید.

اگر در محیطِ مبارزه‌طلبی زیاد و تهدید اندک قرار بگیرید، به احتمال زیاد انگیزه پیدا می‌کنید. به‌طور ایده‌آل در چنین محیطی فرصت‌های بسیاری فراهم می‌شود تا در مسیر پیش‌رَوی خود بازخورد دریافت کنید و بازخورد بدهید. حقیقت دارد که یادگیری در سه وضعیت دیگر نیز کاملاً ممکن است. در واقع، تحت استرس شدید نتایجی غیرعادی پیش می‌آیند، اما احتمالاً برای‌تان هزینه‌ای در برخواهد داشت. بعید است که انگیزه‌تان برای یادگیری پایدار بماند، مگر آنکه اهداف‌تان تعیین‌شده و پذیرفته‌شده باشند.

البته، اینکه تا چه میزان احساس می‌کنید به مبارزه‌طلبی دعوت شده‌اید، بستگی به میزان توانمندی‌تان دارد. به‌طور مثال، مدیر کلی با توانایی عملکرد مناسب ممکن است علایم استرس زیاد نشان بدهد، اگر از وی بخواهید تک‌خوانی اپرا اجرا کند! بررسی ارتباط بین مبارزه‌طلبی و توانمندی نیز ممکن است مفید باشد:

	مهارت‌های زیاد	مهارت‌های اندک
مبارزه‌طلبی زیاد	احساس برانگیخته‌شدن	احساس نگرانی و اضطراب
مبارزه‌طلبی اندک	احساس کسالت و دلزدگی	احساس امنیت و برانگیخته‌نشدن

این دو جدول به شما کمک می‌کنند تا احتمالِ باموفقیت ترغیب‌شدن‌تان در امر یادگیری را بررسی کنید.

۱۰ روش افزایش انگیزه

هر چه‌قدر که در ترغیب خود خوب باشید، همواره اوقاتی وجود دارند که انگیزهٔ شما فروکش می‌کند. در این‌جا بعضی از راه‌هایی که می‌توانید انگیزهٔ خود را دوباره احیا کنید و همچنین علل اثربخشی آن‌ها را ذکر کرده‌ام:

۱- **به خود پاداش بدهید.** احساس خوبی به شما خواهد داد و موفقیت‌های‌تان را تا این‌جا تأیید می‌کند و باعث می‌شود به ادامهٔ مسیر تمایل داشته باشید.

۲- **در حال انجام‌دادن هر کاری که هستید متوقف شوید و چند تمرین ورزشی انجام دهید.** مغز شما برای خوب کارکردن احتیاج به خون اکسیژن‌دار دارد. فقط عمل ایستادن بیش از ۲۰درصد خون اکسیژن‌دار رها می‌کند. ورزش به شما کمک خواهد کرد تا نگرانی و ناآرامی‌تان از بین برود و آرامش پیدا کنید. حتی ممکن است متوجه شوید هنگام ورزش مشکل را حل کرده‌اید.

۳- **کمی استراحت کنید.** مگر اینکه «غرق در کار» باشید، وگرنه بیشترِ افراد بر این باورند که چند دقیقه استراحت پس از هر ۲۰ یا ۳۰دقیقه ذهن را تازه می‌کند، بدون اینکه رشتهٔ کار از دست‌تان در برود. تغییر محیط بیشتر وقت‌ها کمک می‌کند تا مسائل را به‌طور متفاوتی ببینید.

۴- **بررسی کنید که تصویر کلی را کاملاً دریافت کرده‌اید.** مغز پیوسته در حال ایجاد ارتباط است، بنابراین در نظرداشتن تصویر کلی، به مغز فرصت می‌دهد تا به‌خوبی به مسائل رسیدگی کند و همهٔ اطلاعات مرتبط با موضوع را «جمع‌آوری» کند.

۵- **روش متفاوتی برای تقسیم موضوع یادگیری به بخش‌های کوچک‌تر بیابید.** وقتی مسائل بزرگ به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم شوند، مغزتان راحت‌تر به آن‌ها می‌پردازد.

۶- **بکوشید اطلاعات را به روشی متفاوت کسب کنید.** اگر مدت طولانی در حال گوش‌دادن هستید روش متفاوتی، مثلاً روش دیداری را در پیش بگیرید. با انجام‌دادن این کار بخش دیگری از مغزتان را درگیر موضوع خواهید کرد. تجسّم اینکه موفقیت‌تان به چه صورت خواهد بود به شما کمک خواهد کرد.

۷- **برای آنچه تاکنون انجام داده‌اید جشن بگیرید.** تفکر مثبت دربارهٔ موفقیت‌های‌تان به شما کمک می‌کند تا به ادامهٔ مسیر تمایل داشته باشید. تهیهٔ فهرست از همهٔ موضوعاتی که شما را خوشحال می‌کند، مفید خواهد بود.

۸- **موضوعی برای خندیدن بیابید.** آشکار است که وقتی می‌خندید مغزتان اندروفین، ماده‌ای آرامش‌دهنده تولید می‌کند.

۹- **از دوست یا یکی از اعضای خانواده‌تان کمک بخواهید.** همفکری همواره مفید است.

۱۰- **لحظه‌ای درنگ کنید و بیندیشید دفعهٔ پیش که این احساس را داشتید، چه کردید.** فهرستی از تمام راه‌هایی که برای حل این مسئله در موقعیت‌های پیشین داشتید، تهیه کنید. مغز الگوها را دوست دارد و با این کار به مغزتان کمک می‌کنید ارتباط‌های جدید ایجاد کند.

اهمیت مکان یادگیری

بیشترِ ما یادگیری را در خانه و همراه با خانواده‌مان شروع می‌کنیم. ما همراه با خانواده‌مان از کتابخانه، موزه، مرکز شهر، مراکز اوقات‌فراغت یا کاخ‌های شاهانه دیدن می‌کنیم. تلویزیون تماشا کرده، به سینما می‌رویم. سپس به سنِ خاص مدرسه‌رفتن می‌رسیم. پس از آن به دبیرستان و شاید دانشگاه می‌رویم. در بعضی از این مراحل شروع به کسب درآمد برای امرار معاش می‌کنیم و گاه‌به‌گاه از شغل‌مان نکاتی یاد می‌گیریم. در طول زندگی‌مان سفر کرده، افراد جدیدی را ملاقات می‌کنیم.

چگونگی یادگیری و احساس‌تان دربارهٔ آن، به مکانی که در آن هستید بستگی خواهد داشت. به‌طور مثال، بسیاری از افراد احساس می‌کنند که نسبت به حضور در خانه، در محل کارشان فردی متفاوت هستند. این مسئله چگونه بر آمادگی ما برای یادگیری اثر می‌گذارد؟ مسلماً در بیشتر اوقات زندگی‌مان برای انتخاب محل یادگیری‌مان اختیاری نداریم. یا در مدرسه یا در محل کار یا در خانه هستیم. با این‌حال، در هرجایی که باشیم به‌طور بالقوه در حال یادگیری هستیم.

در طرحِ «پیکار برای یادگیری» دربارهٔ محیط‌های گوناگونی که افراد برای یادگیری ترجیح می‌دهند، اطلاعات بسیار جالبی گردآوری کردیم. در پاسخ به

پرسش: «فکر می‌کنید در کدام‌یک از سه مکان زیر شخصاً بیشتر یاد می‌گیرید؟» نتایج زیر به‌دست آمد:

خانه	۵۷ درصد
محل‌کار	۴۳ درصد
کتابخانه	۳۶ درصد
دانشگاه یا دانشکده	۲۹ درصد
در تعطیلات یا سفر	۲۲ درصد
موزه‌ها	۱۳ درصد
مراکز آموزش بزرگسالان	۱۳ درصد
مدرسه	۱۱ درصد

جالب توجه است دو مکانی که افراد بیش‌ازهمه در آن‌ها یاد می‌گیرند، خانه و محل‌کارشان است.

دربارهٔ شما چطور؟ چه مکانی را برای یادگیری دوست دارید؟ آیا این فهرست با دیدگاه شما تطابق دارد؟ چقدر احتمال می‌دهید که در کارتان باید یاد بگیرید؟ آیا بسته به مکانی که در آن هستید، به روش‌های مختلفی یاد می‌گیرید؟

با چه کسی یاد می‌گیرید

البته، محیط بیش از مکان مهم است. نیز، افراد دیگری که از آن محیط استفاده می‌کنند، حائز اهمیت هستند.

انسان‌ها حیواناتی اجتماعی هستند. برخی از ما تنها زیستن را انتخاب می‌کنیم، اما بیشترِ ما به‌صورت گروه‌های دوتایی یا بیشتر زندگی می‌کنیم؛ حتی آن‌هایی که تنها زیستن را انتخاب می‌کنند در سراسر زندگی‌شان جویای برقراری ارتباط با دیگران هستند. جای شگفتی نیست که بیشتر یادگیری ما به‌شکل غیررسمی و اجتماعی است و به حضور افرادِ دیگر بستگی دارد.

این مسئله از اولین روزهای تولدمان، چه به لحاظ فردی، چه به لحاظ گونهٔ ما حقیقت دارد. نوزادان از مادران، پدران، خانواده و اطرافیان‌شان یاد می‌گیرند. آن‌ها نگاه می‌کنند و گوش می‌دهند و تقلید می‌کنند. سرانجام، آن‌ها واژه‌ای را می‌شنوند و آن را به زبان می‌آورند، دوباره آن را تکرار می‌کنند و الگویی برای حرف‌زدن می‌سازند. یادگیری بخش مکمل و لازم شیوهٔ زندگی اجتماعی ماست. به‌طور مشابه، در زمان‌های گذشته مردان و زنان در غارها و سرپناه‌های ساده‌ای زندگی می‌کردند. آن‌ها برای شناخت و یادگیری تولد، مرگ، بلوغ جنسی، کشتن و درمان حیوانات، و چیدن میوه‌ها و گیاهان غیرسمی فقط یکدیگر را داشتند.

برای بسیاری از ما اینکه از چه کسی یاد می‌گیریم، تعیین‌کنندهٔ روش یادگیری‌مان خواهد بود. و در حالی‌که مخلوقاتی اجتماعی هستیم، دوست داریم مستقل و گاهی نیز تنها باشیم.

در تحقیقات خود از افراد پرسیدیم: «از بین سه روش زیر کدام را برای یادگیری ترجیح می‌دهید؟» پاسخ‌ها به این قرار بودند:

از راهِ تجربهٔ عملی	۴۵ درصد
خودآموز یا به‌تنهایی	۴۵ درصد
همراه با گروهی که دستورالعمل دارند	۳۳ درصد
تبادل اطلاعات با دیگران	۳۲ درصد
تمرین به‌تنهایی	۲۷ درصد
تماشای نمونه‌ها	۲۴ درصد
مستقل فکرکردن	۲۲ درصد
مطالعهٔ تک‌به‌تک با معلم خصوصی	۲۱ درصد
فعالیت‌های گروهی تسهیل‌شده	۲۰ درصد

آیا شما یادگیرنده‌ای اجتماعی هستید یا ترجیح می‌دهید به‌تنهایی یاد بگیرید؟ آیا دوست دارید به شما آموزش بدهند یا خودتان یاد بگیرید؟ آیا از کار گروهی لذّت می‌برید یا ترجیح می‌دهید به‌تنهایی کار کنید؟

آماده‌سازیِ محیط یادگیری

پیش از اینکه هرگونه دورهٔ آموزشی فشرده‌ای را آغاز کنید، مهم است که محیط فعلی خود را ارزیابی کنید.

اگر برای تعطیلات آماده می‌شوید باید دربارهٔ لباس‌هایی که برمی‌دارید و وسایلی که نیاز دارید، فکر کنید. در واقع باید خود را در محیطی که برای گذران تعطیلات انتخاب کرده‌اید، تجسّم کنید. لازم است دربارهٔ یادگیری خود، در هرجایی که قرار است صورت بگیرد، به همین روش فکر کنید.

شما باید با دقت دربارهٔ محیطی فکر کنید که از نظر هیجانی در آن احساس امنیت کنید و به لحاظ عقل نیز برانگیخته شده باشید.

بیشترِ سؤال‌های زیر در خانه مصداق دارند، گرچه احتمالاً عوامل بیشتری را در نظر خواهید داشت. به‌ویژه اینکه بقیهٔ خانواده و دوستان‌تان چه می‌کنند.

اگر در محل کارتان دورهٔ آموزشی برگزار شده باشد، آیا دوست دارید در کنار همکارتان بنشینید، دور میزی بنشینید، فضای کلاس درس ایجاد کنید، در فعالیت‌های عملیاتی شرکت کنید یا برای فکر کردن به هتلی بروید؟
آیا به محیط ساکت علاقه‌مندید یا محیط پُر سروصدا؟
آیا به موسیقیِ پس‌زمینه علاقه دارید؟ آیا فکر می‌کنید موسیقی کمک می‌کند امواج ذهن‌تان تنظیم شوند؟
آیا دوست دارید در محیطی کاملاً روشن باشید یا در زیر نوری ضعیف کار کنید؟
آیا دوست دارید پشت میز بنشینید؟ راه بروید؟ روی صندلی راحتی بنشینید؟ روی زمین یا روی مبل دراز بکشید؟
آیا جلسه‌های اول وقت را ترجیح می‌دهید یا جلسه‌های پس از کار را؟
آیا دوست دارید پیرامون‌تان پوسترهایی با تصویرها یا نوشته‌های کلیدی نصب شده باشد؟
آیا شواهدی از موفقیت خود دارید تا در محیط انتخابی‌تان به نمایش بگذارید؟
دوست دارید تا چه حد گرم و آماده شوید؟

نیز، مهم است مطمئن شوید وسایل مناسبی کنار دست‌تان دارید. از فهرست زیر

به‌عنوان نقطهٔ شروع استفاده کنید و اقلام دلخواه‌تان را به آن‌ها اضافه کنید:

آب، برگهٔ یادداشت، نوارهای کاغذی رنگی چسبی، برگه‌های بزرگ، برگه‌های رنگی، ضبط صوت، لپ‌تاپ، مودم برای دسترسی به اینترنت، ماژیک‌های شبرنگ، ماژیک، کارت‌های راهنما، پوسترهای طراحی‌شده با گفتارهای انگیزه‌دهنده، پوسترهای عکس‌دار، کتاب‌های مرجع، گیرهٔ کاغذ، منگنه و سوزن‌دوخت، پانچ، انواع گوناگون پوشه‌ها، انواع کیف‌های پلاستیکی شفاف، هرگونه ابزار مخصوص موضوع یادگیری.

چه چیز دیگری دوست دارید با خود داشته باشید؟

این پیشنهادها به نظر واضح می‌رسند، اما متعجبم که چه‌طور بیشترِ افراد دربارهٔ بعضی از وسایل اساسیِ یادگیری خود فکر نمی‌کنند. اطمینان دارم شما می‌خواهید به این فهرست اقلام بسیاری را اضافه کنید.

فشار زندگی

در دهه‌های اخیر تغییرهای شگفت‌آوری در الگوهای زندگی اجتماعی به‌وجود آمده است. رایج بود که یکی از والدین کار کند، اما امروزه در بیش از نیمی از خانواده‌ها، پدر و مادر هر دو مشغول به کار هستند. و البته ساعت‌های کار به‌طور نامحسوسی از ۴۰ساعت به ۵۰ تا ۶۰ساعت افزایش یافته است.

تلویزیون‌ها، رایانه‌ها، بازی‌های رایانه‌ای و تلفن‌های همراه به بیشترِ خانه‌ها راه یافته‌اند. در حالی‌که در گذشته خوردن صبحانه و شام در کنار یکدیگر و بازی‌های خانوادگی رسم اصلی خانواده‌ها بود، امروزه در بسیاری از خانواده‌ها تماشای تلویزیون مراسم اصلی است. در گذشته بیشترِ افراد همسایگان خود را می‌شناختند و به آن‌ها اعتماد داشتند، اما امروزه همسایه‌های‌مان را نمی‌شناسیم و نگران سروصدای آن‌ها هستیم. این‌ها اظهار تأسف برای گذشته نیست، بلکه یادآوری بافت اجتماعی است که در آن یادگیری صورت می‌گیرد.

هنگامی که سعی می‌کنید زمانی را برای یادگیری در خانه یا در محل کار یا در هر

جای دیگر اختصاص دهید، نکتهٔ کلیدی این است که بتوانید محیطی به دور از مداخله‌های دنیای واقعی ایجاد کنید. این مسئله برای یادگیرنده‌های بزرگسال به اندازهٔ نوجوانانی که تلاش می‌کنند تکالیف خود را انجام دهند، مهم است.

شما این مسئله را در زندگی اجتماعی خود چگونه مدیریت می‌کنید؟

غلبه بر موانع یادگیری

آمادهٔ یادگیری هستید و احساس آرامش و هشیاری می‌کنید. دربارهٔ مکان یادگیری خود تصمیم گرفته و محیط آن را نیز سازماندهی کرده‌اید. اما به نظر نمی‌رسد که موفق شده باشید، مثلاً یک برنامهٔ رایانه‌ای جدید یاد بگیرید یا به‌درستی حمام خود را سرامیک کنید یا بوته‌های گوجه‌فرنگی بکارید که محصولات رسیده بدهند. مشکل کجاست؟ ذهن شما پذیراست، اما هنوز راه نیفتاده است.

یادگیرنده مانند فردی است که سوار بر اسب است. اسب ممکن است او را تا نزدیک رودخانه ببرد، اما نمی‌تواند باعث شود که او آب بنوشد. همان‌طور که کریس آرجیریس، استاد دانشگاه امریکا گفته است: «هیچ‌کس نمی‌تواند فردی را از پرورش خودش جدا سازد. درِ پرورش از درون قفل است.»

این مسئله معمای برانگیخته‌شدن برای یادگیری است. هنگامی که مدرسه و دانشگاه را به پایان رسانده‌اید، تمام مقتضیات ناسازگار زندگی به شما فشار آورده و موانع بسیاری در مسیر یادگیری‌تان قرار داده است. در زیر به بعضی از موانع رایج و پیشنهادهایی برای غلبه بر آن‌ها اشاره می‌کنم:

- **وقت کافی ندارم:** اگر موضوع یادگیری برای‌تان مهم است، پس باید برای آن وقت بگذارید. مدت زمانی کوتاه، اما منظم و متناسب با مسئولیت‌های دیگر خود، برای یادگیری در نظر بگیرید. تصمیم بگیرید ساعت‌های معینی از همهٔ روزها یا بخشی از تعطیلات آخر هفتهٔ خود را به یادگیری کار دلخواه‌تان اختصاص دهید. فعالیت برنامه‌ریزی برای زندگی را که در فصل ۱۲ ارائه کردم، به کار ببرید.
- **نمی‌توانم در نزدیکی محل زندگی یا کارم آن نوع یادگیری که می‌خواهم، پیدا کنم:** در وهلهٔ اول این موضوع ممکن است درست باشد، اما

کمی بیشتر فکر کنید. آیا می‌توانید از یادگیری روی‌خطی استفاده کنید؟ آیا واقعاً دربارهٔ دوره‌های آموزشی که در دسترس‌تان هستند، تحقیق کرده‌اید؟ لازم است ورای بخش آموزش سازمانی که در آن شاغل هستید، تحقیق کنید. در انگلیس، سایت لِرن‌دیرکت برای یادگیریِ روی‌خطی به‌صورت رایگان در اختیار همگان قرار دارد. کشورهای دیگر نیز مشابه این سایت را دارند. یا می‌توانید با همکاران خود دربارهٔ موضوع یادگیری دلخواه‌تان صحبت کنید و ببینید چه ایده‌های مبتکرانه‌ای به شما پیشنهاد می‌دهند. به‌طور مثال، به جای ادامه‌دادن به روند حفظ مشتری، چرا به سازمان‌های دیگری که زمینهٔ کاری‌شان متفاوت با شماست، نمی‌روید تا ببینید آن‌ها چگونه کار می‌کنند؟

- **شیوهٔ یادگیری پیشنهادی با روشی که من دوست دارم تناسب ندارد:** وقتی به دنبال موضوعی برای یادگیری هستید، شیوهٔ یادگیری دلخواه‌تان اولین رویکرد مفید است، اما خیلی محدودکننده خواهد بود اگر از آن به‌عنوان بهانه‌ای برای نیازمودن شیوه‌های گوناگون دیگر استفاده کنید. نکتهٔ درخورتوجه دربارهٔ شناخت سبک یادگیری مورد علاقه‌تان این است که امکان دارد بخواهید بیاموزید از روش‌های دیگر استفاده کنید و حتی از آن‌ها لذّت ببرید. با این‌وجود، اینکه بگویید خواهان شیوهٔ یادگیری فعال یا غیررسمی یا عملی یا دانشگاهی هستید، ممکن است در یافتن کسی که بتواند خواستهٔ شما را برآورده کند، مفید باشد.
- **یادگیری مرا به یاد کلاس‌های درس مدرسه می‌اندازد: به ردیف روی نیمکت‌ها نشستن و گوش‌دادن:** شما تنها نیستید. زنان و مردانی را در دههٔ شصت زندگی دیده‌ام که قطعاً روزهای مدرسه‌رفتن‌شان روزهای شاد عمرشان نبوده‌اند! خبر خوب اینکه بیشتر موضوعاتی که امروزه ممکن است برای یادگیری انتخاب کنید، مانند تجربه‌های دوران مدرسه‌رفتن‌تان نیستند.
- **یادگیری واقعاً حوصله‌ام را سر می‌برد:** برای برخی از افراد یادگیری، تصویر خوبی به همراه ندارد؛ زیرا در ذهن خود این واژه را با آموزش و پرورش و دورهٔ آموزشی ربط می‌دهند و کارهایی که گاهی برخلاف خواسته‌شان به آن‌ها تحمیل شده است. در واقع، بیشترِ ما واژهٔ یادگیری را به کشف و جست‌وجوی

استعدادهای نهفته‌مان ربط می‌دهیم. به‌هرحال، خوب است که بر مانع ذهنی خود غلبه کنید تا آمادهٔ شروع یادگیری شوید.

- **در محل کارم یادگیری پذیرفتنی نیست:** در بسیاری از مدرسه‌ها و خانه‌ها و محل‌های کار خوشایند نیست که باهوش باشی یا مهارتی یاد بگیری. این مسئله با وجود علاقهٔ ما به مسابقه‌های تلویزیونی و مسابقه‌های اطلاعات عمومی و جورچین‌ها، در سراسر دنیا وجود دارد. در حالی که در این زمینه بسته به محل زندگی‌تان تنوع فرهنگی وجود دارد، باید بپذیرید که شاید دوستان یا همکاران‌تان فوراً درک نکنند چرا تصمیم گرفتید مهارتی را یاد بگیرید. می‌توانید امیدوار باشید و به آن‌ها بگویید که چقدر در آینده از یادگیری‌های خود سود خواهید برد.
- **مسئولیت‌های دیگر من بیش از آنچه که بخواهم مهم هستند، نمی‌توانم خود را درگیر دورهٔ آموزشی کنم:** احتمال دارد مسئولیت‌هایی جدی بر دوش‌تان باشد. مراقبت از کودکان و خانواده یا دیگر مسئولیت‌های مهم نمونه‌های خوبی از این‌دست هستند. اولین قدم این است که تصمیم بگیرید می‌خواهید چه کاری انجام بدهید، سپس روی انتخاب‌های خود کار کنید تا بفهمید چگونه می‌توانید در ایفای وظایف خود کمک بگیرید، طوری که رضایتمندی‌تان نیز حاصل شود. مسلماً اگر نگران افراد مورد علاقه‌تان باشید، در حالت هیجانی مناسبی نخواهید بود و روی موضوع یادگیری‌تان نیز تمرکزی نخواهید داشت.
- **آگاهی نداشتم که «خودآموز» هم نوعی شیوهٔ یادگیری است:** شما مطالب بسیاری را بدون اینکه متوجه باشید یاد می‌گیرید. در یک روز عادی ممکن است نکته‌های گوناگون بسیاری را یاد بگیرید، مهارت جدیدی کسب کنید، در رفت‌وآمدهای روزانهٔ خود کاری انجام بدهید. این‌ها همه به‌نوعی یادگیری هستند. بیشتر مواقع یادگیری غیررسمی ارزشمندترین و واقعی‌ترین نوع یادگیری است. به‌خاطر تمام یادگیری‌های‌تان تا به امروز به خودتان تبریک بگویید.
- **می‌ترسم یادگیری اوضاع را تغییر دهد:** یادگیری امری قدرتمند است. شما به‌طور اجتناب‌ناپذیری تقریباً به وسیلهٔ آنچه می‌آموزید، تغییر می‌کنید. بهتر است

دربارهٔ این امکان روراست باشید و سعی کنید افکار و احساسات خود را صادقانه با کسی درمیان بگذارید. به‌تازگی همسر من شروع به یادگیری پیانو کرده است. در کودکی به وی گفته بودند که در موسیقی استعدادی ندارد، اما او بسیار خوب می‌نوازد. شاید بگویید همهٔ کاری که می‌کند کسب مهارتی جدید است. در واقع باید بگوییم موفقیتش در یادگیری او را تغییر داده و به‌عنوان یادگیرنده اعتمادبه‌نفس وی افزایش یافته و استعداد موسیقیایی که در کودکی به وی گفته بودند ندارد، شکوفا شده است.

- **برای یادگیری خیلی پیر هستم**: در هر سنی که باشید این موضوع حقیقت ندارد. ممکن است شعار «از مغزت استفاده کن یا آن را از دست بده» را شنیده باشید، اما آنچه دربارهٔ مغز خود می‌دانیم این مسئله را تأیید نمی‌کند. درست است که سلول‌های مغز به‌تدریج با افزایش سن پی‌درپی می‌میرند، اما آنچه مهم است این است که حتی با نیمی از سلول‌های سالم مغزتان بیش از میزان مورد نیازتان ظرفیت عصبی دارید. حقیقت دارد که اگر به‌طور جدی جویای استفاده از مغزتان نباشید، اندکی از کارافتاده و ضعیف می‌شود. اما این مسئله در واقع مربوط به الگوهای ارتباطی میان سلول‌های مغزتان است، نه شمار سلول‌های آن. عقل سلیم می‌گوید که اگر از به‌کارگیری مهارتی جلوگیری کنید، کُند خواهید شد. با دیدی مثبت‌تر می‌توان گفت شواهد بسیاری وجود دارند که یادگیری در سال‌های پایانی عمر، شما را سالم‌تر خواهد ساخت. در انگلیس برخی از پزشکان به جای تجویز دارو، شروع به تجویز یادگیری کرده‌اند که نتایج امیدبخشی هم داشته است.
- **نمی‌توانم در برابر رئیس یا افراد زیردستم خود را نشان دهم**: برخی از مدیران اجرایی به علت ترس از شکست یا موفق‌نبودن، برای‌شان دشوار است که بپذیرند متفاوت‌شدن را یاد بگیرند و شرح دهند چرا مربی‌گری و معلمی مشاغلی چنین مهم هستند. همین علت برای افرادی که در پُست‌های پایین‌تر قرار دارند، مصداق دارد. با این‌وجود، تقریباً همیشه اطرافیان‌تان تاانتها به تحسین‌کردن تصمیم شما ادامه خواهند داد، حتی اگر نتوانند بیدرنگ نظرشان را به شما انتقال دهند.

- **در یادگیری خوب نیستم و در برابر دیگران حقیر خواهم شد:** این هراس تقریباً در همهٔ ما وجود دارد. شما با توانایی یادگیری متولد شده‌اید و در سراسر زندگی خود به‌طور طبیعی این کار را انجام می‌دهید. این کتاب سعی دارد به شما کمک کند اشتیاق‌تان برای یادگیری برانگیخته شود. آماده‌سازی ذهنی برای آنچه قرار است انجام دهید مفید خواهد بود. ذهن خود را با جملاتی مثبت مجهز کنید تا در مواقع نظردهی دیگران از آن‌ها استفاده کنید.

برای همهٔ این موانع مفید است که به یاد بیاورید تمام‌وقت در حال یادگیری هستید و فقط ممکن است از آن آگاه نباشید. به‌طور مثال شما با مشاهده کردن، روشِ دلخواهِ رئیس‌تان برای اجرای کارها را یاد می‌گیرید. یا روش‌های حل یک مشکل را با گوش‌دادن به توصیه‌های دوستی مجرب خواهید آموخت.

گاهی مفید است که به هفتهٔ گذشتهٔ خود فکر کنید و بکوشید دربارهٔ مسائلی که آموخته‌اید، آگاه‌تر باشید.

> **چه تعداد از این موانع را در زندگی خود تشخیص داده‌اید؟ به مواقعی فکر کنید که در برابر مانعی مشابه قرار گرفته‌اید و به یاد بیاورید چگونه بر آن غلبه کرده‌اید.**

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ چگونه آنچه شما را بر می‌انگیزد، بیشتر درک کنید.
- ✓ چگونه به‌کارگیری پاداش‌ها به یادگیری شما کمک می‌کند.
- ✓ چگونه انگیزهٔ درونی خود را بیابید.
- ✓ چگونه انگیزه‌تان برای هرگونه یادگیری را کشف کنید.
- ✓ چرا لازم است تصویرکلی را درک کنید.
- ✓ چرا لازم است بین مبارزه‌طلبی و تهدید توازن برقرار سازید.
- ✓ چگونه انگیزهٔ خود را تقویت ببخشید.
- ✓ مکان‌های مختلفی که افراد ترجیح می‌دهند درآن‌جا یاد بگیرند.
- ✓ بُعد اجتماعی یادگیری حائز اهمیت است.
- ✓ چگونه محیط یادگیری خود را آماده کنید.
- ✓ چگونه بر موانع رایج یادگیری غلبه کنید.

واژگان کلیدی: پاداش‌های درونی و بیرونی؛ سرمایه‌های معنوی؛ عوامل بهداشتی و ارضاکننده‌ها.

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: درک تصویرکلی؛ توازن مبارزه‌طلبی و تهدید؛ به‌کارگیری مؤثر پاداش‌ها؛ به‌کارگیری انواع مختلف ابزارها برای حمایت از یادگیری‌تان.

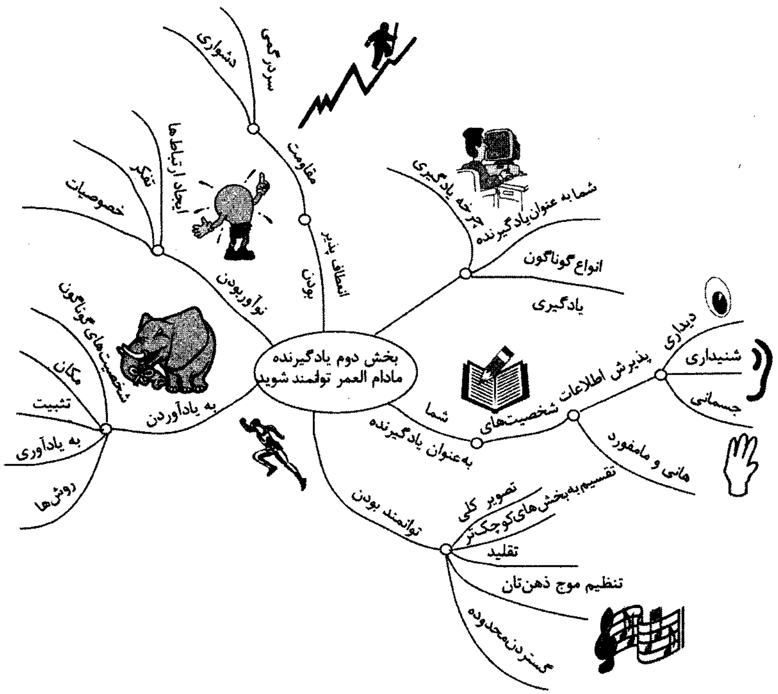
بخش دوم

درنگ نکنید
یادگیرنده‌ای توانمند شوید

آنچه در این بخش آمده است:

- ایدهٔ کیفیت یادگیری
- چگونگی کشف شیوهٔ یادگیری‌تان
- سه مهارت اولیه ازمیان پنج مهارت: چگونگی توانمندتر شدن و چگونگی بیشتر به یادآوردن و چگونگی انعطاف‌پذیرتر بودن
- ایدهٔ چرخهٔ یادگیری
- چگونه نوآورتر باشیم و ایدهٔ هوش‌چندگانه
- چرا یادگیری سودمند است

نقشهٔ بخش دوم:



جمله‌ای مهم از این بخش برای به‌خاطر سپردن

«بنابراین، به سه عامل اولیه فکر نکنید، بلکه به پنج عامل هیجان‌برانگیز جدید فکر کنید: توانمندی، یادآوری، انعطاف‌پذیری، بازنگری، پاسخ‌گوبودن. این‌ها مهارت‌های اصلی برای تبدیل شما به یادگیرندهٔ مادام‌العمرِ توانمند، هستند.»

تفکری معروف برای اندیشیدن

«موفقیت در دادوستد بسیار وابسته به یادگیری است، با این‌وجود، بیشترِ افراد نمی‌دانند چگونه یاد بگیرند.» کریس آرجیریس

فصل چهارم

کیفیت یادگیری

هنگامی که بیشترِ افراد دربارهٔ یادگیری فکر می کنند، به دشواری و پیچیدگی تجربهٔ یادگیری خود می‌اندیشند. اما شما بهتر می‌دانید که چگونه پیش از شروع یادگیری لازم است ذهن‌تان تقویت شود. همچنین آگاه هستید که باید درک گسترده‌تری از کیفیت یادگیری داشته باشید، یا در واقع باید بیاموزید چگونه یاد بگیرید.

بیایید فرض کنیم که آمادهٔ یادگیری هستید. چگونه می‌توانید روش استفاده از مغزتان را بهبود ببخشید؟ چگونه می‌توانید تضمین کنید که یادگیرنده‌ای توانمند شده‌اید؟ اکنون اطلاعاتی پایه‌ای دربارهٔ مغزتان دارید و می‌دانید اگر قالب ذهنی مناسب نداشته باشید و برای شروع یادگیری نیز مشتاق نباشید، به‌آسانی تلاش‌های‌تان هدر خواهند رفت. این بخش از کتاب شامل بعضی از پاسخ‌ها و روش‌های کلیدی است.

همان‌طور که مهم است از پیش آماده باشید، ضروری است که ثابت‌قدم بوده بتوانید پس از یادگیری مهارتی، روش اجرای کارهای‌تان را تغییر دهید. با این روش از ذهن خود به‌طور مؤثرتری استفاده خواهید کرد.

ممکن است که دیدگاهی تجزیه‌گرا به یادگیری داشته باشید و یادگیری را خیلی ساده مجموعه‌ای از روش‌ها و مهارت‌ها فرض کنید. با این‌وجود، این مسئله موضوع بحث ما نیست. یادگیری امری پیچیده و حساس است. همان‌گونه که در فصل‌های ابتدایی مشاهده کردید، شیوه‌های یادگیری فقط بخش کوچکی از ماجرای یادگیری

هستند. اگر یادگیری را همچون کوه‌یخی در نظر بگیرید، شیوه‌های آن، بخش دیدنی روی سطح آب هستند و آنچه در زیر قرار دارد، یعنی خودشناسی هیجانی و روانشناختی ما، بخش عمدهٔ کوه‌یخی است که از دید بیشترِ افراد پنهان است.

خواهید دید که سه مهارت اولیه که بسیاری از ما در دوران مدرسه با آن‌ها پرورش یافته‌ایم، دیگر در دنیای امروز بجا و مناسب نیستند. به‌ویژه خواهید دید که چگونه دو مهارت جدید، یعنی انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گوبودن، به دنبال موضوعاتی می‌آیند که به‌طور عادی یادگیری در نظر گرفته شدند. در بخش سوم به این دو مهارت خواهم پرداخت.

وقتی به لحظه‌ای می‌رسید که آگاهانه برای شروع یادگیری آماده‌اید و متوجه می‌شوید که می‌خواهید کاری انجام دهید، اما نمی‌توانید؛ لازم است چند مرحله را بگذرانید تا در محدودهٔ انتخابی خود به توانمندی دست یابید.

مثال راندن ماشین را در نظر بگیرید. ابتدا حتی نمی‌دانید که می‌خواهید رانندگی یاد بگیرید. سپس، آگاه می‌شوید نمی‌توانید ماشین برانید. شاید یکی از والدین خود را در حال رانندگی ببینید و از خود سؤال کنید رانندگی چگونه خواهد بود. یا شاید برادر یا خواهر بزرگ‌تری دارید که به نظر می‌رسد بیشتر از شما سرگرمی و تفریح دارند، زیرا می‌دانند چگونه رانندگی کنند.

بنابراین، راندن ماشین را یاد می‌گیرید، اما ابتدا بسیار محتاط خواهید بود و با آگاهی و دقت بسیار رانندگی می‌کنید: نگاه‌های مکرر به آینه‌ها، راهنمازدن، هدایت ماهرانهٔ ماشین به داخل خیابان، عقب‌وجلوبردن آن برای پارک‌کردنش در فضایی کوچک و... . سرانجام، همهٔ این کارها را بدون اینکه متوجه باشید انجام می‌دهید: به‌راحتی دنده عوض می‌کنید، سرعت می‌گیرید، به‌طور غریزی هرازگاهی به آینه‌ها نگاه می‌کنید و با همراهان خود نیز حرف می‌زنید.

به‌عبارت دیگر، چرخه‌ای کامل را طی می‌کنید: از ناآگاه‌بودن از اینکه راننده‌ای ناتوان هستید تا راننده‌ای توانمندشدن. و آن‌قدر ماهر می‌شوید که دیگر حتی به حرکات خود توجه نمی‌کنید. بیشترِ مفسران موافق هستند که این فرایند به شکل زیر است:

ناتوانی ناخودآگاه ← ناتوانی خودآگاه ← توانمندی خودآگاه ← توانمندی ناخودآگاه

این فرایند در کانون کیفیت یادگیری و آموختن یادگیری قرار دارد. به‌تازگی دکتر پیتر هانی و من شروع به تحقیق دربارهٔ کشف مهارت‌های کلیدی آموختن یادگیری کرده‌ایم. تا آن‌جا که می‌دانیم، با وجود علاقه‌مندی فراوان، هیچ‌کس به‌طور نظام‌مند سعی نکرده است به بررسی و تعریف آموختن یادگیری بپردازد. در بررسی‌های خود از شماری از مردم علاقه‌مند به یادگیری پرسیدیم که عوامل اساسی این مفهوم گسترده و دشوار را چه می‌دانند. سپس، از گروه بزرگ‌تری نظرسنجی کردیم و از آن‌ها خواستیم عوامل بنیادی را براساس اهمیت‌شان درجه‌بندی کنند. نتایج شگفت‌آوری به‌دست آمد و ما از سطح بالای اتفاق‌آرا در این پیمایش شگفت‌زده شدیم. پاسخ‌ها به ما نشان داد که ۳۰ عامل زیر برای آن‌ها حیاتی یا بسیار مهم بوده است:

رتبه	شرح	درصد
۱	تشخیص و تعیین میزان یادگیری انفرادی و گروهی	۸۵/۹
۲	انتخاب یادگیری روی‌خطی	۸۵/۳
۳	استفاده از رسانه‌ها یا کتاب‌های مرتبط با یادگیری	۸۵/۳
۴	برنامه‌ریزی برای به‌کارگیری وسیلهٔ ارتباطی خاص و آزمودن آن	۸۴/۱
۵	نمونه‌سازی آگاهانه یا تقلید از دیگران	۸۲/۴
۶	تمایز بین تجربه‌های یادگیری رسمی و غیررسمی	۸۱/۸
۷	ثبت کتبی یادگیری خود	۸۱/۸
۸	به‌کار بستن یا تقویت شیوه‌های بلااستفاده و رهاشده	۸۱/۸
۹	تعیین میزان یادگیری غیرفعال در برابر یادگیری فعال	۸۱/۲
۱۰	آگاهی از چگونگی یادگیری دیگران	۸۱/۲
۱۱	تجزیهٔ یادگیری به مجموعه‌ای از «چگونه‌ها»	۸۰/۶
۱۲	جست‌وجوی مداوم از تمامی منابع ممکن برای افزودن	۸۰

شما چه فکر می‌کنید؟ آیا با این انتخاب‌ها موافق هستید؟ آیا روش‌هایی برای بهبود یادگیری خود به‌کار برده‌اید که در این فهرست نباشد؟ آیا روشی در این فهرست هست که شما را شگفت‌زده کرده باشد؟ فکر می‌کنید چه تعداد از آن‌ها جزء روش‌هایی هستند که در یادگیری‌های خود به‌کار می‌برید؟

اگر به دقت به فهرست ۳۰مهارت ذکرشده نگاهی بیندازید، می‌توانید آن‌ها را به سه دستهٔ کلی تقسیم کنید: درک خودتان به عنوان یادگیرنده و آموختن یادگیری به روش‌های جدید و آموختن دربارهٔ یادگیری.

درک خود به عنوان یادگیرنده

می‌توان کاملاً پیش‌بینی کرد که اکنون می‌خواهید خودتان را کمی بهتر بشناسید. نمونه‌های مفید از نظرسنجی ما برای بررسی خودتان شامل سه مهارت زیر است:

- تشخیص و تعیین میزان یادگیری انفرادی و گروهی
- تعیین میزان یادگیری غیرفعال‌تان در برابر یادگیری فعال
- تعیین میزان یادگیری‌تان در جذب داده‌ها یا اطلاعات جدید در برابر یادگیری تجربی

یادگیری استفاده از روش‌های جدید: پنج مهارت

تا این‌جا دربارهٔ شماری از شیوه‌های یادگیری جدید مطالبی خوانده‌اید که شامل مهارت‌های «آماده‌شدن برای یادگیری» می‌شود:

- نمونه‌سازی آگاهانه یا تقلید از دیگران
- بازنگری احساس‌های خوشایند یا ناخوشایندِ حاصل از تجربه‌های یادگیری گوناگون
- اندیشیدن دربارهٔ انگیزه‌های یادگیری، انگیزه‌های نخستین و انگیزه‌هایی که شما را به ادامه مسیر وامی‌دارند.
- درک نقش‌های متفاوت مردم هنگام یادگیری در کنار یکدیگر
- ارتباط با هیجان‌هایی که یادگیری را پوشش می‌دهند.

اگر قصد داشته باشید که یادگیرنده‌ای کارآمد شوید، به بقیهٔ مهارت‌های ذکرشده

در فهرست نیاز خواهید داشت.

اجازه بدهید لحظه‌ای شما را به دوران مدرسه برگردانم. در آن دوران سه مهارت خواندن و نوشتن و حساب کردن، مهارت‌های بنیادی بودند. در واقع، این‌ها مهارت‌های اصلی هستند، اما امروزه دیگر تنها مهارت‌های ضروری برای یادگیری نیستند.

گای کلکستن، استاد دانشگاه انگلیس، تحلیلی قانع‌کننده دربارهٔ این موضوع در کتاب *چالش یادگیری مادام‌العمر* ارائه کرده است. وی دربارهٔ سه مهارت جدید استدلال می‌کند: انعطاف‌پذیری و توانمندی و بازنگری. او بیان می‌کند که این‌ها سه مهارت کانونی جدید هستند که یادگیرندهٔ مادام‌العمر باید بر آن‌ها تمرکز کند. این سه مهارت گسترده‌تر از سه مهارت قدیمی هستند و نکته در همین‌جاست، آن‌ها به دنیای واقعی یادگیری مادام‌العمر اشاره دارند که در آن طرز تلقی و مهارت‌ها مهم‌تر از داشتن دانشی خاص است.

من با کلکستن موافق هستم، اما دو مهارت بسیار مهم دیگر نیز وجود دارند: یادآوری و پاسخ‌گوبودن. حافظه در یادگیری ما نقش اساسی دارد، به‌ویژه در به‌یادسپردن روش‌ها و رویکردها به جای داده‌ها و اطلاعات. در عصر حاضر، به‌یادسپردن اطلاعات اهمیت کمتری دارد و اگر یادگیرنده‌های مادام‌العمر قادر به تغییر روش اجرای کارهای خود باشند، توانایی سازگاری، ویژگی واقعی آن‌هاست. بنابراین به سه مهارت قدیمی فکر نکنید، اما به پنج مهارت هیجان‌برانگیز جدید بیندیشید: توانمندی، یادآوری، انعطاف‌پذیری، بازنگری و پاسخ‌گوبودن. این مهارت‌ها در کانون توانمند ساختن یادگیرندهٔ مادام‌العمر قرار دارد.

توانمندی و یادآوری و انعطاف‌پذیری را در همین بخش بررسی می‌کنیم و بازنگری و پاسخ‌گوبودن را به‌طور مفصل در بخش سوم تعریف خواهم کرد.

آموختن دربارهٔ یادگیری

اگر بپذیرید ایدهٔ یادگیری به اندازهٔ توانایی شمردن و باسوادی مهم است، طبیعی است که بخواهید دربارهٔ نظریهٔ یادگیری بیشتر بدانید. آشکارترین روش آموختن دربارهٔ یادگیری به‌طور کلی، مطالعهٔ کتاب‌ها یا استفاده از دیگر رسانه‌هاست. مطالعه

کتابی مثل *تقویت ذهن* یا مشاهدهٔ برنامه‌های تلویزیونی مربوط به چگونگی کارکرد مغز یا استفاده از لوح‌های فشردهٔ مرتبط با سبک‌های یادگیری، نمونه‌های خوبی هستند. در اوایل این فصل این ایده را بیان کردم که یادگیری فرایندی است که از ناتوانی ناخودآگاه شروع می‌شود و از راه ناتوانی خودآگاه و توانمندی خودآگاه به توانمندی ناخودآگاه می‌رسد. برای بیشترِ افراد توانمندی خودآگاه مهم‌ترین مرحله است. بنابراین، اگر علاقه‌مند به استفادهٔ بهتر از ذهن خود هستید، به‌طور کلی دربارهٔ این موضوع بیشتر مطالعه کنید. هم‌اکنون با نظریه‌هایی روبه‌رو می‌شوید که ممکن است برای‌تان مفید باشد.

در فهرست ما دو نمونهٔ مشخص وجود دارد:

- تمایز بین یادگیری رسمی و غیررسمی
- درک نقش‌های متفاوت افراد در یادگیری کنار یکدیگر

این تناقض یادگیری است که بیاموزید نگه‌داشتن زمینهٔ علاقه‌مندی‌تان در سطح نظری دشوار است. در این معنا، بسیار متفاوت از مثلاً یادگیری معماری است. ممکن است دربارهٔ چگونگی طراحی خانه‌های قرون وسطی مطالبی یاد بگیرید، اما ضرورتاً نمی‌خواهید با عجله خانه‌ای مانند آن را بسازید. بنابراین علاقه‌مندی بدون حرکت شما از موضوع نظری به سوی عملی معتبر باقی می‌ماند. دربارهٔ یادگیری احتمال این موضوع کمتر است. ممکن است مسئله این باشد که تا زمانی که در حال کسب تجربه هستید، واقعاً آن را درونی نکرده‌اید. مطالعه دربارهٔ آموختن یادگیری به جای انجام‌دادن آن، به‌طور ذاتی ناامیدکننده است. احتمال دارد بخواهید بینش‌های خود را در زندگی به‌کار ببرید.

لحظاتی درنگ کنید و دربارهٔ این پنج مهارت در زندگیِ یادگیری خود بیندیشید. به‌طور مثال، به‌عنوان یادگیرنده، چقدر انعطاف‌پذیر هستید؟ یا راه دیگری را در نظر بگیرید، وقتی اوضاع موجود سخت می‌شود، چه می‌کنید؟ آیا آن را تحمل می‌کنید یا تسلیم می‌شوید؟ آیا برای انجام‌دادن کارها راهبردهایی دارید؟ در رابطه با توانمندی‌تان چطور؟ آیا برای تفکر دربارهٔ آنچه آموخته‌اید، وقت می‌گذارید؟ اگر چنین است، چگونه این کار را می‌کنید؟

چرخهٔ یادگیری

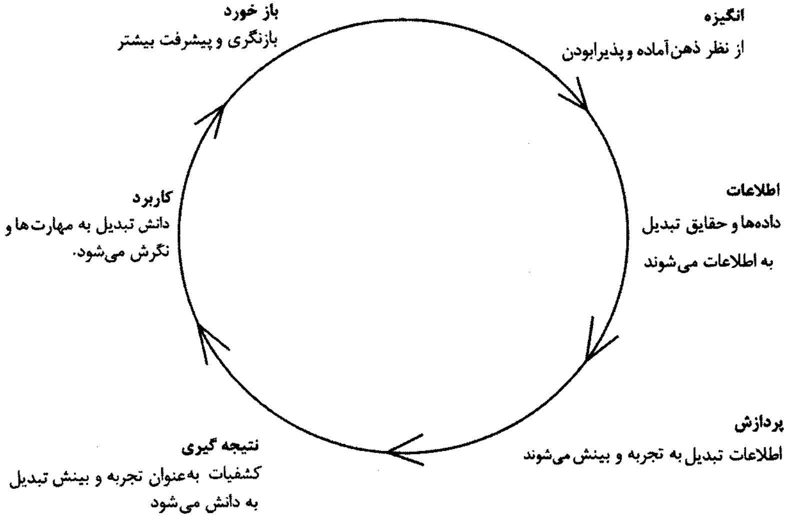
باغبان‌های خوب دوست دارند دربارهٔ چرخهٔ فصول مطالبی بیاموزند. افرادی که عاشق کارهای فنی هستند می‌توانند دقیقاً به شما بگویند چگونه کارهایی خاص را انجام می‌دهند. هر کسی که آشپزی کرده باشد می‌داند که لازم است ایده‌هایی برای چگونگی پخت غذا داشته باشید، حتی اگر از آن دسته افرادی باشید که از دستورهای پخت پیروی نمی‌کنند. دربارهٔ یادگیری نیز به همین گونه است.

یادگیرنده‌های توانمند تمایل دارند دربارهٔ نظریه‌هایی که پایهٔ چنین امر مهمی هستند، اندکی آگاهی داشته باشند. متأسفانه، مدت‌های مدیدی دیدگاه‌های بی‌منطق و نامعقولی به یادگیری نسبت داده‌اند. یکی از دیدگاه‌های زیان‌بار بهرهٔ هوشی است که فقط یک راه را برای باهوش نشان‌دادن افراد ارائه کرده است. نمونهٔ دیگر دیدگاه «لوح سفید» است. در این رویکرد یادگیرنده همچون کشتی‌ای خالی است که با دانش پُر می‌شود. یادگیرنده‌ها موجوداتی غیرفعال هستند که در انتظارند مربیان آن‌ها را آموزش بدهند. از نظر من، این دو دیدگاه نظام مدرسه‌های دنیا را مسموم کرده و بخش‌های آموزشی بسیاری از سازمان‌های بزرگ دنیا را بیمار کرده‌اند. بیماری آن‌ها بی‌علاقگی و انفعال است که گاهی به آن «خطابه و تصویر روی تخته سیاه» می‌گویند. رسمی عجیب که در آن یادگیرنده‌ها به ردیف می‌نشینند تا برای‌شان سخنرانی کنند و سپس آنچه را به آن‌ها دیکته می‌کنند، با جدیت بنویسند. قطعاً این روش یادگیری بی‌ثمر و کم‌بازده است.

یادگیری ضرورتاً تجربه‌ای فعال است. یکی از نظریه‌های آغازین که این مسئله را به شکلی قانع‌کننده شرح داد، از آنِ دیوید کُلب بود. وی آشکار و روشن نظریهٔ «یادگیری تجربی» را بیان کرد که اکنون به‌صورت گسترده به‌عنوان الگویی برای یادگیری مؤثر به‌کار می‌رود. کُلب استدلال می‌کند که یادگیری از تجربه‌ای واقعی شروع می‌شود که به دنبال آن پس از بازنگری، برداشت‌هایی حاصل می‌شود. این برداشت‌ها منجر به خلق نمونه یا نظریه‌ای جدید می‌شوند که به‌طور جدی آزمایش می‌شوند و به دنبال آن پیشرفت صورت می‌گیرد.

بسیاری از افراد در دنیای دادوستد، حلقه‌ای واقعی از این نظریه را به شکل چرخهٔ

رشد محصول دارند. کِلس مِلاندر، کارشناس علوم سوئدی، چرخه‌ای پیشرفته‌تر از چرخهٔ کُلب پیشنهاد کرده که به صورت زیر است:



به آنچه در ماه گذشته آموخته‌اید فکر کنید. آیا لحظه‌هایی بوده‌اند که بگویید «یافتم، یافتم!» اگر چنین بوده، چه کشف‌هایی کرده‌اید؟ اگر نبوده، فرایند گرایش به یادگیری‌تان را چگونه شرح می‌دهید؟ آیا با هریک از نمونه‌هایی که تا این‌جا بررسی کرده‌ایم، تناسب دارند؟

از نظر من، نمودار بالا توصیفی واقعی‌تر از آنچه هنگام یادگیری اتفاق می‌افتد، نشان می‌دهد. با این‌حال، اگر فکر می‌کنید همیشه آن لحظاتِ «یافتم، یافتم!» را خواهید داشت، اشتباه می‌کنید. مسلماً اوقات بسیاری وجود دارند که ناگاه اتفاقات مانند این چرخه رخ می‌دهند، اما به‌طور کلی یادگیری موضوعی درهم‌ریخته‌تر از این حرف‌هاست.

الگوی مِلاندر در اشاره به قوی‌ترین روشی که یادگیری به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا موفق شوند، واقعاً مفید است. این الگو با توجه به دانش تلویحی و بنابراین، دانش پنهانی که آموخته‌ایم، کاربرد محدودی دارد، مگر اینکه با دیگران در

آن سهیم شویم.

نگاه دیگر به مدل مِلاندر این است که هر تجربهٔ یادگیری را دارای چهار مرحله بدانیم. با استفاده از مثالِ دستور پخت املت این مراحل را شرح می‌دهم.

می‌دانید چیست: شما املت را می‌شناسید و یک‌بار آن را خورده‌اید.

↓

می‌دانید چگونه: دستور پخت آن را خوانده‌اید و سعی می‌کنید آن را بپزید.

↓

می‌دانید چرا: می‌دانید که چرا مهم است پوست تخم‌مرغ داخل مواد مخلوط نشود و چرا کره نباید خیلی داغ شود.

↓

به دلایل اهمیت می‌دهید: می‌دانید که چرا مهم است کیفیت مواد اولیه خوب باشند و چگونه املت را با رژیم‌غذایی مناسب متعادل سازید.

ببینید می‌توانید الگو یا نموداری از چگونگی تفکر خود راجع به یادگیری ترسیم کنید.

انواع گوناگون یادگیری

پایان‌دادن به تفکر دربارهٔ یادگیری، طوری که متوجه نشوید شیوه‌های گوناگون بسیاری برای اجرای آن وجود دارد، بسیار آسان است.

به یک روز کاریِ عادی در زندگی‌تان فکر کنید. با استفاده از جدول زیر کشف کنید که چه تعداد از انواع گوناگون یادگیری‌ها را تجربه کرده‌اید. ببینید می‌توانید برای هر دسته دست‌کم یک نمونه ذکر کنید. اکنون به همهٔ یادگیری‌های ماه پیش خود فکر کنید. می‌توانید با استفاده از سرعنوان‌های جدول ارائه‌شده آن‌ها را طبقه‌بندی کنید؟ آیا روش‌های دیگری هم هستند؟

انواع یادگیری

همیشگی: رسیدگی به موقعیت‌های هیجانی دشوار، ابراز تأسف	**یک‌بار مصرف:** یادگیری یک برنامهٔ رایانه‌ای جدید، سرهم‌کردن طبقات قفسه‌ای جدید
رسمی: رفتن به دانشگاه، شرکت در دوره‌های آموزشی	**غیررسمی:** تماشای همکاری که به سبب رهبری خوب، جلسهٔ وی را تحسین می‌کنید؛ صحبت با خانواده دربارهٔ برداشت‌های خود از فیلمی جدید
اعتبار و امتیاز ظاهری: گذراندن دورهٔ کارشناسی‌ارشد بازرگانی، کسب گواهینامهٔ نجات غریق	**فقط برای علاقهٔ شخصی:** حفر استخری کوچک در باغچه‌تان، یادگیری روش سرامیک‌کردن حمام خود
اجتماعی: یادگیری بازی گروهی، همکاری با گروهی از همکاران جدید در پروژه‌ای جدید	**فردی:** خواندن کتاب، جست‌وجو در اینترنت
اجباری: مدرسه‌رفتن، شرکت در دوره‌های آموزشی غیرانتخابی‌تان	**اختیاری:** تصمیم‌گیری برای آموختن زبان فرانسه از طریق اینترنت

بسیاری از افراد از بین ۱۰ دستهٔ ارائه‌شده، دستهٔ «غیررسمی» را مؤثرتر می‌دانند. شما چطور؟ اگر موافق هستید، چرا این‌گونه فکر می‌کنید؟ اگر مخالف هستید، یادگیری شما بیشتر با کدام دسته صورت می‌گیرد؟ آیا می‌توانید تا یک‌ماه آینده روی نوع متفاوتی از یادگیری تمرکز کنید؟

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ توانمندی خودآگاه و ناخودآگاه و چرخهٔ یادگیری
- ✓ محدودهٔ عوامل سازندهٔ یادگیری
- ✓ برای اینکه یادگیرنده‌ای توانمند شوید لازم است خود را به‌عنوان یادگیرنده بپذیرید و بیاموزید از روش‌های جدید استفاده کنید و به آموختن دربارهٔ یادگیری ادامه دهید.
- ✓ یادگیری، فرایندی تجربی است.
- ✓ یادگیری انواع گوناگونی دارد.

واژگان کلیدی: یادگیری؛ آموختن یادگیری؛ توانمندی خودآگاه و ناخودآگاه؛ سه مهارت جدید؛ لوح سفید؛ یادگیری تجربی

فصل پنجم

درک خود به‌عنوان یادگیرنده

«بدترین فریب‌ها این است که خود را فریب بدهیم دیگر به آموختن نیازی نداریم.» after plato

بیشترِ ما می‌دانیم چه نوع کتاب‌هایی را برای مطالعه ترجیح می‌دهیم. برخی از افراد عاشق کتاب‌های پُرهیجان و پلیسی هستند و از رمان‌های تخیلی بیزارند. برخی دیگر کتاب‌های زندگینامه یا تاریخی را دوست دارند. دربارهٔ عادت‌های غذایی نیز به همین‌گونه است. ممکن است فردی غذاهای هندی یا چینی دوست داشته باشد، فرد دیگری طرفدار گیاهخواری یا غذاهای طبیعی، مثل سیب‌زمینی یا برنج یا... باشد.

اما دربارهٔ یادگیری چطور؟ برای اینکه یادگیرنده‌ای توانمند باشید لازم است در رابطه با نوع یادگیرنده‌ای که هستید کمی بیشتر بدانید. اگر برای فهمیدن این مسئله وقت نگذارید، فقط خود را فریب داده‌اید که نمی‌توانید کاری انجام دهید، در حالی‌که قادر به انجام‌دادن آن هستید. چه نوع توانایی در شما خاص است یا چه روشی را برای یادگیری ترجیح می‌دهید؟ برای رشد و پیشرفت بیشتر خود چه می‌توانید بکنید؟

سه عامل اساسی، نوع شخصیت یادگیری شما را تعیین می‌کند:

۱- چه مکانی را برای یادگیری ترجیح می‌دهید.
۲- چگونه به آسان‌ترین راه اطلاعات را جذب می‌کنید.
۳- با اطلاعاتی که کسب کرده‌اید چه می‌کنید.

دربارهٔ عامل اول در فصل سوم مطالعه کرده‌اید. اکنون لازم است دربارهٔ چگونگی تأثیر دو عامل دیگر بر زندگی خود بیندیشید. دو مثال زیر را در نظر بگیرید.

جنی حس بینایی بسیار قوی دارد و ترجیح می‌دهد اطلاعات را به شکل تصویری جذب کند. او عاشق استفاده از آلبوم نمودارها و نرم‌افزار پاور پوینت است تا مفاهیم را در ذهن خود مجسم کند و به این روش به حل مشکلاتش کمک کند. وقتی همکارانش به او اسناد نوشتاری فراوان و فشرده می‌دهند تا بررسی کند و نظر بدهد، کسل می‌شود. او دوست دارد وقتی با اطلاعات جدید رو به‌رو می‌شود، فکرهای بزرگ در سر بپروراند و از نوآوری و بحث آزاد لذّت ببرد. از آن دسته افرادی است که هنگام عصر را ترجیح می‌دهد و از فعالیت‌های گروهی خرسند می‌شود. او خود را درگیر پروژه‌ها کرده، از آن‌ها اطلاعات بسیاری کسب می‌کند. از داوطلب‌شدن برای انجام‌دادن کارها در گروه و ایجاد و گسترش شبکه‌ها لذّت می‌برد. جنی در جلسه‌ها دیدگاه‌های خود را بسیار راحت اعلام می‌کند؛ در واقع، بیشتر وقت‌ها از چنین موقعیتی استفاده می‌کند تا کشف کند دربارهٔ موضوع بحث چه فکر می‌کند.

جان در خود فرو می‌رود، وقتی رئیسش از او می‌خواهد نظرش را بدون آمادگیِ قبلی به بقیهٔ اعضای گروه بگوید. او تمام سعی خود را در سازمان‌دادن موقعیت‌ها به‌کار می‌گیرد و از جاه‌طلبی یا تردید به هر نوعی متنفر است. بیشتر ترجیح می‌دهد اطلاعات را از راه ایمیل‌هایی کسب کند که می‌تواند در مترو، در مسیر خود به سمت محل‌کار بخواند. مانند جنی، جان نیز از حل مشکلات لذّت می‌برد، اما روش رسیدگی او به اطلاعات کاملاً متفاوت از جنی است. او ترجیح می‌دهد داده‌ها را به روشی منطقی تحلیل کند و نظام‌ها و مفاهیم را بیشتر می‌پسندد. او دوست دارد به‌تنهایی راه خود را در پیش بگیرد و اجازه دهد گاه‌به‌گاه نظمی خردمندانه بر افکار ضد و نقیض و نگران‌کنندهٔ او حاکم شود. او در بسیاری از جلسه‌ها ساکت و گوشه‌گیر به نظر می‌رسد و فقط در زمین بازی اسکوآش و تنیس، سرحال و پُرانرژی است. او تغییر را دوست ندارد، مگر اینکه بدون هیچ تردیدی موقعیتی عقلانی و هوشمندانه پیش بیاید.

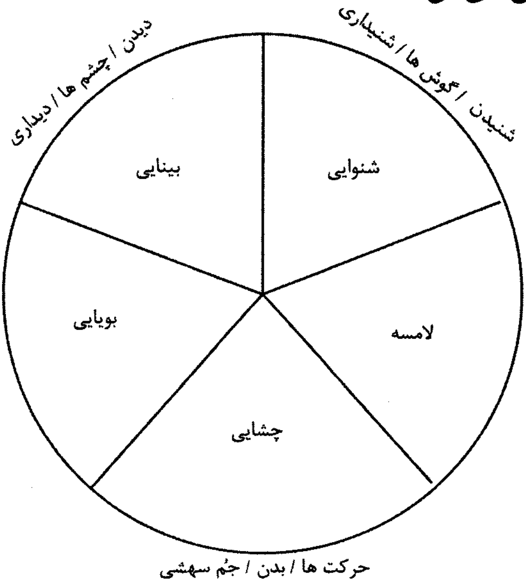
جان و جنی با هم و هر دو با من و شما تفاوت دارند. هر کدام از ما در محیط‌های متفاوتی فعال هستیم و به‌طور متفاوتی اطلاعات را جذب می‌کنیم و به روش‌های گوناگونی به آن‌ها رسیدگی می‌کنیم. نه جان و نه جنی برتر از دیگری نیست. در واقع هریک از آن‌ها در فعالیت‌های محل‌کار و خانه مهارت‌های مفید خود را دارد.

اجازه بدهید ابتدا بر چگونگی ورود اطلاعات به مغزتان متمرکز شویم.

چگونگی جذب اطلاعات

اطلاعات را از راه پنج حس خود کسب کرده، مغزتان را تغذیه می‌کنید. چهار حسِ شنوایی، اندکی بینایی، لامسه و چشایی همه به ساقهٔ مغز، یعنی مغز نخستین می‌روند. حس بویایی مستقیم به بادامه و اعصاب بویاییِ سازگان کناری یا مغز پستانداری می‌رود. بنابراین بویایی سریع‌ترین حسی است که نشان می‌دهید. شاید بقای ما درگونه‌مان به این حس برمی‌گردد که قادر بودیم غذای مسموم را تشخیص دهیم! بیشترِ افراد به‌طور طبیعی به یکی از حس‌ها بیش از حس‌های دیگر توجه دارند.

استفاده از حس‌های‌تان



به روزی که پشت سر گذاشتید، فکر کنید. از کدام حس خود بیشتر استفاده کرده‌اید؟ به کدام حس خود بیش‌ازهمه تکیه داشته‌اید؟ آیا پاسخ شما برای محیط خانه و محل کارتان یکسان است؟

سه روش متداول دریافت اطلاعات از راه چشم‌ها یا گوش‌ها یا بدن‌تان است. شما

می‌بینید یا می‌شنوید یا مستقیماً درگیر تجربه‌ای می‌شوید که بیشتر اوقات حس لامسه هم درآن دخیل است.

چگونه اطلاعات را به بهترین روش جذب می‌کنید؟ با استفاده از چشم‌ها یا گوش‌ها یا بدن‌تان؟

☐ آیا تمایل دارید صاف و مستقیم در جلسه‌ها بنشینید و پیوسته به چشم‌های گوینده نگاه کنید؟
☐ آیا ترجیح می‌دهید خودتان مطلبی را مطالعه کنید یا برای‌تان بخوانند و آیا بیشتر اوقات دستورات را از دیگران می‌قاپید؟
☐ آیا جزء آن دسته افراد هستید که همیشه چهرهٔ دیگران را به خاطر می‌آورند؟
☐ آیا به جای تکیه بر دستورهای شفاهی، از نقشه استفاده می‌کنید؟
☐ آیا به داشتن ظاهری مرتب و آراسته اهمیت می‌دهید؟
☐ آیا شما اولین فردی هستید که به سوی آلبوم نمودارها می‌روید و مشکل را به شکل نمودار ارائه می‌دهید؟

اگر به بیشتر سؤال‌های بالا پاسخ مثبت داده‌اید، پس احتمالاً بیشتر به حس بینایی خود متکی هستید.

☐ آیا حرف‌های سخنران را برای خود تکرار می‌کنید یا هنگامی که فردی با شما صحبت می‌کند، با اشتیاق سر تکان می‌دهید؟
☐ هنگامی که به افکار درون سرتان گوش می‌دهید، به نقطه‌ای خیره می‌شوید و خیالبافی می‌کنید؟
☐ آیا دوست دارید موسیقی یا رادیو گوش بدهید؟
☐ آیا شما از آن دسته افراد هستید که همیشه اسامی را به یاد می‌آورند؟
☐ آیا از اینکه به دستورات شفاهی تکیه کنید، خوشحال می‌شوید؟
☐ آیا هنگام حل مشکلات، لطیفه می‌گویید و از بحثِ خوب لذّت می‌برید؟
☐ آیا از به‌کار بردن تلفن لذّت می‌برید؟

اگر به بیشتر سؤال‌های بالا پاسخ مثبت داده‌اید، بیشتر بر حس شنوایی خود تکیه دارید.

- ☐ آیا گاهی در طی جلسه روی صندلی خود ولو می‌شوید و از اینکه نمی‌توانید برخیزید و راه بروید، خسته و ناراحت می‌شوید؟
- ☐ آیا وقتی کسی در حال صحبت است از بازی‌کردن با خودکار، پاک‌کن، وسایل شخصی یا برگه‌های‌تان لذّت می‌برید؟
- ☐ آیا پیگیری‌های خارج از محل‌کار و محیط بیرون را دوست دارید؟
- ☐ آیا تمایل دارید به‌جای نام یا حتی چهرهٔ فردی، آنچه را که روی داده به یاد بیاورید؟
- ☐ آیا حرکات بدن‌تان معنادار و گویا هستند؟
- ☐ آیا از آن دسته افراد هستید که دوست دارند به‌جای حرف‌زدن آستین‌ها را بالا بزنند و به کار بپردازند؟
- ☐ آیا از اینکه همزمان دو کار را انجام دهید، لذّت می‌برید؟

اگر به بیشتر سؤال‌های بالا پاسخ مثبت داده‌اید، احتمالاً بیشتر بر بدن خود تکیه دارید.

بیشترِ افراد یکی از این روش‌های جذب اطلاعات را ترجیح می‌دهند. برخی دیگر، به‌ویژه آن‌هایی که سنجیده کار می‌کنند تا شیوه‌های گوناگونی ارائه دهند، ممکن است با دو یا سه روش احساس راحتی بکنند. در گروهی عادی، حدود یک‌سوم به‌طور طبیعی ترجیح می‌دهند از چشم‌های خود استفاده کنند؛ یک‌سوم به گوش‌های‌شان تکیه دارند و یک‌سوم نیز به بدن‌های خود متکی‌اند. روش هیچ‌یک بهتر از دیگری نیست. آن‌ها صرفاً متفاوت از هم هستند.

در بیشترِ محل‌های کار، اطلاعات با استفاده از دستورهای نوشتاری یا شفاهی تقسیم می‌شوند. در جلسه‌ها، همانند بیشتر دوره‌های آموزشی، به‌طور عادی افراد را به برخاستن و راه‌رفتن ترغیب نمی‌کنند؛ در حالی‌که دقیقاً بخش چشمگیری از آن‌ها تمایل به این کار دارند. شماری از مدیران که با ایشان مصاحبه کرده‌ام قویاً بر حس

بینایی خود تکیه داشتند. هیلاری کوپر، مدیر اجرایی اف.آی گروپ، نمونه‌ای بارز از این مدیران است. وی می‌گوید:

«من تصویرها را دوست دارم. در جلسهٔ مدیران نمی‌توانم تحمل کنم که سراغ آلبوم نمودارها نروم. ترسیم یک ایده بسیار بیشتر از نمایش اعداد مفهوم آن را می‌رساند. می‌توانید آنچه را قادر نیستید به کلام بیاورید، به تصویر بکشید.»

کریس مِلور، مدیر عامل شرکت اَنجلین‌واتر نیز می‌گوید: «به تصور مفاهیم در ذهن خود تمایل دارم و اینکه به شکل استعاری به آن‌ها بیندیشم.»

جین‌ان گادیا، مدیر عامل ویرجین‌وان‌اکانت، کاملاً با اصطلاحات دیداری صحبت می‌کند و هر چیزی را به‌شکل تصویر به یاد می‌آورد. از تمام کارهای دفتری اجتناب می‌کند و وقتی با مفهومی دشوار مواجه می‌شود، از «بازکردن در»ی در ذهن خود صحبت می‌کند تا یکی از سرمشق‌های خود را بیابد و «بپرسد» اگر آن‌ها در چنین موقعیت دشواری بودند، چه می‌کردند.

وقتی مدیران اجرایی را ملاقات می‌کنم، کاملاً آگاهم که چقدر این جنبهٔ یادگیری مهم است و تا چه میزان آن را به‌خطا درک کرده‌اند. بسیاری از افراد صرفاً با کارهای نوشتاری دچار کسالت می‌شوند؛ اما در مواجه با نمودار و جدول، فوراً جذب موضوع کار می‌شوند.

شما و کارمندان‌تان چگونه می‌توانید شیوه‌های ارتباطی سازمان‌تان را بهبود ببخشید؟ چه می‌توانید بکنید تا دامنهٔ شیوه‌های ارتباطی خود و بنابراین تأثیر آن را گسترده سازید؟ فهرست زیر شامل روش‌های رایج تقسیم اطلاعات در شرکت‌هاست. چند روشی را که به کار نمی‌برید، انتخاب کنید و آن‌ها را در سه ستون با سرعنوان‌های چشم‌ها و گوش‌ها و بدن قرار دهید تا بر گنجینهٔ اطلاعات خود بیفزایید.

آلبوم‌های نمودار رنگی، تخته‌سفید، برگه‌های یادداشت، کارت‌پستال، ایمیل‌های کوتاه شخصی، کاریکاتور، پوستر، پخش تصویری، خبرنامهٔ داخلی، اینترانت، ترانسپارانت، تابلوهای نمایش دوسویه، تابلوهایی برای شعارهای دیواری، موسیقی، اجرای نمایش، گزارش‌دهی گروهی، بازی و ارائه مطالب به‌طور شفاهی.

تجربهٔ مشتری سِنتریکا

هنگامی‌که شرکت انگلیسی سنتریکا می‌خواست بعضی از پیام‌های مهم مشتریان خود را به کارمندانش انتقال دهد، با استفاده از یک شبکهٔ پیچیدهٔ یادگیری، روشی غیرعادی و مبتکرانه برای درگیرساختن گوش‌ها و چشم‌ها و بدن آن‌ها انتخاب کرد.

سنتریکا به‌سرعت از شرکتی که مالک گاز انگلیس بود به سازمان خدمات عمومی گسترش یافت و شامل شعبهٔ خدمات مالی، انجمن اتومبیل‌رانی، احیای ورشکستگی و خدمات بیمه‌ای و نیز دیگر امور متنوع در مخابرات شد.

همان‌طور که این فراگیری و مخاطره‌های جدید رخ می‌دادند، چالش یادگیری این بود که چگونه ۳۲ هزار کارمند را به شناخت بیشتر مشتریان و فرصت‌ها وادارند تا به دنبال آن کارمندان بتوانند نیازهای آنان را با انواع محصولات و خدماتِ در دسترس تطابق دهند. به‌طور خلاصه، به‌خدمت‌گرفتن تمام نیروی کار با ارائه هدف کلی سازمان و تجربه‌ای دوسویه.

شرکتِ کارشناسان ارتباط و یادگیریِ پرپل‌وُرکس، مفهوم یادگیری‌ای طراحی کرد که بر گردآوری اطلاعات مربوط به مشتریان و محصولات و خدمات از همهٔ بخش‌ها متکی بود و سپس آن را به صورت نمایشگاه دو سویهٔ سیاری ارائه کرد.

این طرح که معلوم شد به‌طرز شگفت‌آوری موفقیت‌آمیز است، تجربهٔ یادگیری چندرسانه‌ای دوسویه‌ای به شکل عرضه یا نمایشگاه یادگیری فراهم کرد. گروه سازندهٔ این طرح با رهبری مارک واتسون، مدیر عامل شرکت پِرپل‌وُرکس، از بهترین روش نمایش موزه‌ای دوسویه، همانند روش‌های موزهٔ علوم لندن، و تازه‌ترین روش ارتباطی داخلی و خارجی سرمشق گرفت.

این طرح تضمین می‌کرد که دارای همهٔ شیوه‌های یادگیری بوده، برای هر کارمندی بدون توجه به میزان تجربهٔ وی، مناسب است. ابزارهای دیداری برای آن‌هایی که ترجیح می‌دهند از چشم‌های خود استفاده کنند. فعالیت‌های تبادل‌نظر برای کسانی که دوستدار شنیدن هستند. جعبه‌های برانگیزندهٔ کنجکاوی برای آن‌هایی که دوست دارند اجسام را لمس کرده تجربه کسب کنند. به کارمندان اجازه دادند به روش خود یاد بگیرند و بر اطلاعاتی متمرکز شوند که به زمینهٔ کاری‌شان مرتبط است.

این رویکرد سریع و مقرون‌به‌صرفه سِنتریکا را قادر ساخت تا دربارهٔ مشتریان و تغییر نیازمندی‌های خود اطلاعات بیشتری کسب کند. این روش به کارمندان نیز اجازه داد تا با هدف کلی‌تر سِنتریکا ارتباط برقرار سازند: نوع جدیدی از دادوستد که انواع گوناگون محصولات خریداری شده از کشور، به علاوهٔ گاز را می‌فروشد.

چگونه می‌توانید در محل کارتان ارتباطی نوآورتر را سازماندهی کنید؟ اکنون با آگاهی از ارائه اطلاعات به روش‌های متنوع، ممکن است بر روش مدیریت جلسه‌های شما چه تأثیر بگذارد؟ صفحه‌های ۱۲۷ و ۱۲۸ را برای ایده‌ها و دیدگاه‌های بیشتر دربارهٔ چگونگی ادارهٔ جلسه‌های دوسویه ببینید.

پرداختن به اطلاعات

چگونگی رسیدگی ما به اطلاعاتی که حس‌ها برای‌مان می‌آورند، به نوع شخصیتی که داریم بسیار مرتبط است. شخصیت ما تعیین‌کنندهٔ اصلی روشی است که اطلاعات را درک می‌کنیم. در ساده‌ترین سطح، دو نفر تصویری یکسان را متفاوت می‌بینند.

این مسئله حتی واضح‌تر می‌شود، وقتی کلام به میان می‌آید. بنابراین اگر فردی به شما بگوید: «این ایدهٔ خوبی است»، ممکن است دو انتخاب زیر را بشنوید:



اولین‌بار کارل یونگ، روانپزشک سوئیسی، این مسئله را به‌طور مفصل شرح داد. او افراد را به چهار دستهٔ آزمون‌گر، متفکر، حسگر و شهودگر تقسیم کرد. بسیاری از آزمون‌های فعلی که برای تعیین شخصیت افراد به کار می‌روند، تحت‌تأثیر عقیدهٔ یونگ هستند. «آزمون شخصیت میرز بریگز» یکی از این‌گونه آزمون‌هاست که در

سطح وسیعی به‌کار می‌رود. این آزمون اولویت‌های طبیعی افراد را نشان می‌دهد و شانزده تیپ شخصیتی را بر مبنای چهار شخصیت اصلیِ متفکران شهودی، متفکران حسی، آزمون‌گران شهودی و آزمون‌گران حسی مشخص می‌کند. این چهار شخصیت هنگام گردآوری اطلاعات و برقراری ارتباط با جهان، به روش‌های گوناگون پیش‌بینی‌پذیری واکنش نشان می‌دهند. بنابراین، به‌طور مثال متفکران حسی ترجیح می‌دهند بر حقایق عینی و ملموس تکیه کنند؛ در حالی‌که شهودگرها بیشتر بر برداشت‌های کلی متکی هستند. یکی از مزیت‌های «آزمون میرز بریگز» ناداورانه‌بودن آن است و به‌خوبی بین محیط‌های کار و خانه انتقال می‌یابد. این نوع رویکرد را در توضیحات مربوط به دو نیمکرهٔ مغز و نظریهٔ نِد هرمان مطالعه کرده‌اید.

کشف شخصیت یادگیری شما

پیتر هانی و آلن مامفورد، روانشناسان انگلیسی، آزمونی ارائه کرده‌اند که به‌طور گسترده در انواع سازمان‌ها به‌کار می‌رود. این آزمون بر سومین عامل سازندهٔ شخصیت یادگیری، یعنی چگونگی پرداختن به اطلاعات متمرکز است و چهارگونه شخصیت را مشخص می‌کند: فعال، محتاط، مصلحت‌گرا و نظریه‌پرداز.

بدون اینکه بیشتر دربارهٔ این شخصیت‌ها بدانید، فکر می‌کنید چه نوع یادگیرنده‌ای هستید؟

توضیحات هانی و مامفورد دربارهٔ این آزمون روشی دست‌یافتنی برای شناسایی نحوهٔ به‌عمل‌درآوردن اطلاعات شما ارائه می‌کند. تمام عوامل اصلی سازندهٔ شخصیت یادگیری را شرح نداده است؛ اما دیدگاهی واقع‌گرایانه و فهمیدنی از نوع شخصیت‌تان به شما می‌دهد.

اگر *فعال* باشید، از آن دسته افرادی هستید که سریع آستین‌های خود را بالا زده، مشغول به کار می‌شوید. شما از فوریت تجربه‌کردن لذّت می‌برید و مشتاق هر رویداد جدید هستید. تمایل دارید ابتدا عمل و سپس فکر کنید. فعال و پویابودن را دوست دارید و به محض اینکه مسئله‌ای به شما داده می‌شود، برای حل آن شروع به

توفان‌فکری[1] می‌کنید. احتمالاً معاشرتی و اجتماعی هستید و شعارتان این است: «هرچیزی را یک‌بار امتحان خواهم کرد.»

اگر *محتاط* هستید، از تجربه‌ها دوری می‌کنید. احتمالاً در جلسه‌ها به صندلی خود تکیه می‌دهید و ساکت می‌نشینید. دوست دارید پیش از هر تصمیمی اطلاعات کافی دربارهٔ آن کسب کنید. ترجیح می‌دهید پیش از ارائهٔ دیدگاه‌های شخصی‌تان ببینید اوضاع چگونه پیش می‌رود. طبیعتاً دقیق و هشیار هستید و شعارتان این است: «باید دربارهٔ آن فکر کنم.»

اگر *نظریه‌پرداز* هستید، تمایل دارید به مسائل به روش توالیِ منطقی فکر کنید تا آن را متناسب با الگویی بسازید. الگوها و نظام‌ها و قانون‌ها را دوست دارید. از بی‌طرف و تحلیل‌گربودن لذّت می‌برید. می‌توانید متفکری دقیق و مفید باشید و از آن دسته افرادی که عقیدهٔ خود را تغییر نمی‌دهند، فقط به سبب اینکه متناسب با جهان‌بینی‌شان نبوده است. شعار شما این است: «اما این مسئله چگونه مطابق با... .»

اگر *مصلحت‌گرا* هستید، همیشه برای آزمودن دیدگاه‌ها اشتیاق دارید. همواره در حال آزمودن هستید و می‌خواهید با رویدادها زندگی کنید، نه اینکه فقط دربارهٔ آن‌ها حرف بزنید. وقتی موضوعی جالب‌توجه می‌شنوید، دوست دارید مستقیم به سراغ تجربه و آزمایش آن بروید. شعار شما این است: «راه بهتری وجود دارد.»

آیا برداشت اولیهٔ شما از شخصیت یادگیری‌تان درست بود؟ آیا همچون بسیاری از افراد نتیجه گرفتید که دارای دو یا سه شخصیت یادگیری هستید؟

۱- روشی برای برانگیختن نوآوری در گروه است که برای ارائهٔ ایده‌های بسیار در مورد مسأله‌ای به کار می‌رود. چهار قاعده اساسی که باید در توفان‌فکری رعایت شود به این شرح است:

تمرکز بر کمیت: هرچه تعداد ایده‌هایی که ارائه می‌شود بیش‌تر باشد، احتمال دست یافتن به راه‌حلی اساسی و اثربخش بیشتر است.

اجتناب از انتقاد: اگر در مواجههٔ اولیه با ایده‌ای، به جای انتقاد از آن، به توسعه و بهبود آن فکر کنیم، فضایی مناسب برای ارائهٔ ایده‌های غیرمعمول فراهم می‌شود. و همچنین باعث بازشدن فکر افراد می‌شود. استفاده از این روش سبب ایجاد دامنهٔ وسیعی از راه‌حل‌های باورنکردنی می‌شود.

استقبال از ایده‌های غیرمعمول: ممکن است ایده‌های غیرمعمول رویکردهای جدیدی را به مسأله فراهم کنند و منجر به راه‌حل‌های بهتری نسبت به ایده‌های معمول می‌شوند.

ترکیب و بهبود ایده‌ها: می‌توان با ترکیب دو ایدهٔ خوب، به ایده‌ای بهتر رسید که از هر دو ایدهٔ قبلی کامل‌تر باشد.

شخصیت‌های یادگیری و اولویت‌های اطلاعات

ممکن است که *فعالی* ساکت و *محتاطی* پُرسروصدا باشید. این طبقه‌بندی میزان هیجان‌تان به‌عنوان یادگیرنده را نشان نمی‌دهد. همچنین بین روش‌های گوناگون معینی که برای پذیرش اطلاعات از راه گوش یا چشم یا به‌کارگیری بدن‌تان دارید، تمایزی قائل نمی‌شود. بنابراین، به‌طور مثال ممکن است که *نظریه‌پردازی* با اولویت بسیار قوی برای پذیرش اطلاعات به‌صورت دیداری و شنیداری باشید.

به‌طور ساده، ترکیبی از دو واژه، برگرفته از هر گروه، توصیفی کامل از شما به‌عنوان یادگیرنده خواهد داد:

شخصیت یادگیری = [چشم‌ها یا دیداری / گوش‌ها یا شنیداری / بدن یا حس حرکتی] + [فعال / محتاط / نظریه‌پرداز / مصلحت‌گرا]

بنابراین، دوازده ترکیب ممکن به این صورت خواهد بود: دیداری‌محتاط، شنیداری‌مصلحت‌گرا و... . وقتی شخصیت‌های مختلف را بشناسید، دیدگاه‌تان به خود تغییر خواهد کرد و ناگهان برای پیش‌بینی روش‌های واکنش همکاران‌تان در مواقع خاص آماده‌تر خواهید شد.

وقتی از شخصیت یادگیری مطلوب خود از پیش آگاه باشید، می‌توانید برای پرورش زمینه‌هایی که به‌طور غریزی ترجیح نمی‌دادید، گام بردارید. همچنین دربارهٔ چگونگی و مکان ایده‌آل خود برای پذیرش و پردازش اطلاعات، آگاهی بیشتری کسب می‌کنید. اگر بخواهید جلسه‌ای را رهبری یا دربارهٔ موضوعی سخنرانی کنید، می‌توانید مطمئن شوید در شخصیت یادگیری دلخواه خود غرق نشدید و خطر موفق‌نبودن در اثرگذاری بر بیشترِ شنوندگان‌تان را تجربه نمی‌کنید. اگر واقعاً به این موضوع علاقه‌مند شده‌اید، می‌توانید برای کسب اطلاعات بیشتر «آزمون میرز بریگز» را امتحان کنید.

شخصیت‌های یادگیری و جلسه‌ها

جلسه‌ها مکان خوبی برای ظاهرشدن شخصیت یادگیری افراد است، در فصل اول

دو جلسهٔ متفاوت در یک روز کاریِ آنی را به شما نشان دادم. با به‌کارگیری آزمون شخصیت یادگیری هانی و مامفورد می‌توانید چگونگی واکنش شخصیت‌های گوناگون را شاهد باشید:

- *فعال*‌ها آخرین کسانی هستند که برای شروع جلسه سر جای خود می‌نشینند. آن‌ها می‌خواهند دربارهٔ هر مسئله‌ای توفان‌فکری خود را ارائه دهند و همیشه از مطالعهٔ برگه‌هایی که ارائه می‌شود، اکراه دارند. آن‌ها ترجیح می‌دهند دربارهٔ مسائل عملیِ مطرح‌شده صحبت کنند. وقتی دربارهٔ مسائل مدیریتی درازمدت بحث می‌شود، کسل و بی‌حوصله می‌شوند. بیشتر اوقات با فرد کناری خود در حال صحبت هستند، مگر اینکه جلسه با جدیت بسیاری مدیریت شود.
- *محتاط*‌ها بیشتر وقت‌ها خیلی درگیر موضوع بحث جلسه نیستند و اکراه دارند گاهی موافقت خود را نشان دهند. آن‌ها ترجیح می‌دهند برای فکرکردن درخواست فرصت کنند. از مطرح‌کردن مقالاتی در رابطه با تحقیقات و اطلاعات جدید برای بحث لذّت می‌برند. وقتی در جلسه‌ها به تصمیم‌هایی آنی و غیرمنتظره نیاز است، برای آن‌ها تصمیم‌گیری دشوار است. آن‌ها دوست دارند پیشنهادها و طرح‌های جدید را از همهٔ زوایا ببینند و دوست ندارند بی‌درنگ روشی مشخص را انتخاب کنند.
- *نظریه‌پرداز*‌ها نیز به کُندی سر جای خود می‌نشینند. آن‌ها دربارهٔ ساختارها و عقایدی صحبت می‌کنند که توجه آن‌ها را به خود جلب کرده است، اما ممکن است به بحث جلسه ارتباط داشته یا نداشته باشد. نظریه‌پردازها دوست دارند فرضیه‌های زیربنایی هر روش کار پیشنهادشده‌ای را زیر سؤال ببرند. آن‌ها موافقت خود را نشان نمی‌دهند، مگر اینکه متوجه شوند طرح پیشنهادی با جهان‌بینی‌شان تطابق دارد. هرگاه مسئله‌ای تاحدی مخاطره‌آمیز به نظر آید، آن‌ها می‌خواهند میزان ناپایداری آن را تعیین کنند. آن‌ها تا زمانی که الگویی جدید بیابند، با تغییرها راحت نیستند.
- *مصلحت‌گرا*‌ها علاقه دارند به کاری واداشته شوند. وقتی دستورکاری برای جلسه وجود ندارد، آن‌ها نگران و مضطرب نمی‌شوند و از هر آنچه برای بحث پیشنهاد

شود، استقبال می‌کنند. به پیش‌بینی‌ناپذیربودن تمایل دارند و آخرین نظریه یا دیدگاه خود را برای موضوع مورد بحث به کار می‌برند. اگر موضوع بحث آن‌ها را برانگیزاند، در آن شرکت می‌کنند؛ اگر برنینگیزاند، ممکن است اخلال‌گر شوند. پس از اینکه توافق شد چه کاری باید انجام شود، آن‌ها باز هم روی عقاید خود کار می‌کنند و ممکن است برای مسائلی که دیگران فکر می‌کنند توافق صورت گرفته است، پیشنهاد تجدیدنظر بدهند.

به آنچه دربارهٔ روش‌های پذیرش اطلاعات همکاران خود می‌دانید این مطالب را نیز بیفزایید تا آمادگی‌تان بیشتر شود.

به بدترین و بهترین جلسه‌ای که در آن حضور داشته‌اید، فکر کنید. اسامی افراد مختلف را براساس شخصیت‌های یادگیری هانی و مامفورد دسته‌بندی کنید. با چه روش‌ها یا در چه موقعیت‌های دیگری می‌توانید از شخصیت یادگیری افراد در کار آگاه شوید؟

۱۰ نکته برای برگزاری جلسه‌های دوستانهٔ خردمندانه

اگر می‌خواهید بهترین ایده را از افراد حاضر در هر جلسه‌ای که شما نیز در آن حضور دارید، بشنوید توصیه‌های زیر مفید هستند:

۱- **همواره موضوع هر جلسه‌ای را با اطلاع قبلی اعلام کنید:** مغز شما دوست دارد ارتباط ایجاد کند و «نقاط را به هم متصل سازد». اگر پیشاپیش مغز خود را به تفکر دربارهٔ موضوعی مشغول سازیم، الگوهای فکری موجود را ترکیب می‌کند و به دانش موجود ملحق می‌شود تا ایده‌هایی جدید خلق کند.

۲- **مطمئن شوید جلسه ساختاری روشن دارد:** مغز دوستدار نظم و ترتیب است.

۳- **از تحسین استفاده کنید:** یافتن روش‌هایی برای ستودن دیگران عزّت‌نفس آن‌ها را افزایش می‌دهد و محیطی ایجاد می‌کند که ایده‌های خود را ارائه کنند. رتبه‌بندی ۱ تا ۴ برای تحسین تا سرزنش مفید است.

۴- **برای ایجاد حالت هیجانی مناسب در شرکت‌کنندگان، وقت صرف کنید:** اگر ذهن‌تان تحت فشار و استرس است، فقط در سطح مورد نیاز برای بقا فعالیت خواهد کرد. اگر آرام نباشیم، اما در حالت هشیاری باشیم، عملکردمان خوب

نخواهد بود.

۵- **موضوع جلسه را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید:** مغز ما وقتی بر عاملی خاص متمرکز شود، بهتر کار می‌کند. همچنین مفید است موضوع را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنیم تا به حافظه‌مان کمک کنیم.

۶- **از شوخ‌طبعی استفاده کنید:** وقتی می‌خندیم مغزمان پیک‌های عصبی رها می‌سازد، یعنی مواد شیمیایی که هشیاری و یادآوری را افزایش می‌دهند.

۷- **از تبادل‌نظر استفاده کنید:** مغز با بازخورد شکوفا می‌شود. تبادل‌نظر منبع همیشگی و بی‌واسطهٔ بازخورد است. اعلام نظر خود به فردی در جلسه به این معنا نیست که حتماً تأثیری بر ذهنش داشته باشد.

۸- **نتایج را مشخص کنید و آن‌ها را به موضوع جلسه‌های قبلی و بعدی ارتباط دهید:** علاقهٔ مغز به ایجاد ارتباط و توانایی آن در انتخاب موضوع‌های مرتبط به این معناست که مشغول نگه‌داشتن مغز با موضوع بحث پس از اتمام جلسه، ایدهٔ خوبی است. استفاده از نقشهٔ ذهن برای ثبت رویدادهای جلسه بهتر از شیوهٔ سنتی آن است.

۹- **مراقب سطح تمرکز افراد باشید:** در حالی‌که هر فردی مدت زمانِ تمرکز متفاوتی دارد، داشتن استراحت‌های کوتاه و منظم به معنای این است که به مغز خون اکسیژن‌دار بیشتری برسد. با این‌وجود، وقتی مغز کاملاً درگیر مباحث است، بهتر است وقفه‌ای ایجاد نشود و به کار خود ادامه دهید.

۱۰- **وقت بگذارید و به بازنگری آنچه اثربخش بوده و آنچه اثربخش نبوده بپردازید:** یکی دیگر از بخش‌های مهم و بیشتر وقت‌ها جاافتادهٔ بازخورد این است که دقایقی را به صحبت دربارهٔ چگونگی روند جلسه اختصاص دهید و اگر طرحی به‌خوبی پیش نمی‌رود، روش دیگری طراحی کنید.

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ سه ویژگی برای شیوهٔ یادگیری شما وجود دارد: مکان یادگیری، چگونگی پذیرش اطلاعات، رسیدگی به اطلاعات.
- ✓ چگونه جلسه‌های دوستانهٔ خردمندانه برگزار کنید.

واژگان کلیدی: دیداری و شنیداری و حسی‌حرکتی یا چشم‌ها و گوش‌ها و بدن؛ آزمون‌گرها، متفکرها، حسگرها، شهودگرها؛ آزمون شخصیت میرز بریگز؛ شخصیت‌های یادگیری.

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: استفاده از تمامی حس‌ها، پرورش شخصیت‌های یادگیری متفاوت

فصل ششم

توانمندی

اجازه بدهید شما را اندکی در آسمانِ خیال به پرواز درآورم. تصور کنید در رستورانی زیبا در اسکاندیناوی هستید. نمی‌دانید چه بخورید. پیشخدمت دیس چوبیِ شگفت‌انگیزی از غذا را به شما نشان می‌دهد که انواع غذاهای سرد به شکل زیبایی در آن چیده شده‌اند. خوراک گوشت سرد، ماهی، میوه، سبزیجات و... هر یک به‌طور مجزا در گوشه‌ای از دیس تزئین شده‌اند. از اقبال خوب‌تان در رستورانی هستید که گردشگران، بسیار در آن رفت‌وآمد می‌کنند و بنابراین روی هر بخش از دیس نام غذا روی برچسبی تمیز نوشته شده است. به میل خودتان غذایی را انتخاب می‌کنید و نام آن را نیز می‌خوانید تا بدانید چه می‌خورید. گاهی نیز ترکیبی از غذاهای مختلف را می‌چشید.

این تصویری است که می‌خواهم از منابع یادگیری خود داشته باشید، روش‌هایی که به‌عنوان یادگیرنده در اختیارتان است. لازم است خواستار استفاده از آن باشید، درست همان‌طور که خواستار خوردن غذایی دلپذیر هستید. به‌طور خلاصه، باید برای یادگیری اشتها داشته باشید. اگر محتوای بشقاب غذای یادگیری را بررسی کنید، این عبارت‌های مختلف را خواهید دید:

تصویر کلی را در نظر بگیرید.
ذهن خود را آماده کنید.
از حافظهٔ خود استفاده کنید.
یادگیری خود را تقسیم‌بندی کنید.
با تقلید یاد بگیرید.
به روش روی‌خطی یاد بگیرید.
محدودهٔ خود را گسترش دهید.

در این فصل به بعضی از روش‌هایی که لازمهٔ یادگیرنده‌ای توانمند است، می‌پردازم.

در نظرگرفتن تصویر کلی

ما با اطلاعات محصور شده‌ایم. آن‌ها همچون جریان پُرشتاب سیلاب از برابر ما می‌گذرند. لازم است به روشی سر از آن‌ها درآوریم.

به جلسه‌های بسیاری رفتم که پیش از اینکه کسی اطلاع اندکی از دستورکار داشته باشد، جلسه آغاز شد. به صحبت سخنران‌هایی گوش دادم که در شروع صحبت‌شان در انتقال مطلب خود به من ناموفق بودند. به جلسه‌های آموزشی‌ای رفتم که مربی بدون هیچ زمینه‌ای مستقیم به تدریس پرداخت. با شرکت‌هایی کار کردم که دستخوش برنامه‌های تغییر عمده شدند، اما هیچ‌کس برای کارمندان مشخص نکرد چه تغییری در حال روی‌دادن است و همه در حال انتشار اطلاعاتی بودند که به نظر مهم می‌رسید و معدودی از افراد آن را واقعاً درک می‌کردند. و در زندگی شخصی‌ام با موقعیت‌های خوب بالقوهٔ بسیاری مواجه شدم که اطلاعات مربوط به آن‌ها به گونه‌ای ارائه شدند که گویی به جای دیدگاه، صرفاً واقعیت موجود هستند.

این نوع تجربه عمیقاً مغز را ناامید و خسته می‌کند. همان‌طور که پیش از این دیدید، برای اینکه مغز فعالیت مؤثری داشته باشد، باید بتواند بین وقایع ارتباط ایجاد کند و الگو بسازد. اگر مغز از دریافت تصویر کلی محروم شود، نخواهد توانست بین آنچه دیده یا شنیده یا تجربه کرده‌اید با آنچه هم‌اکنون می‌دانید، ارتباط برقرار کند. همچنین به احتمال زیاد به سبب تلاش برای کشف ارتباط آنچه با آن مواجه می‌شوید، احساس ناراحتی و اضطراب خواهید کرد.

یکی از مهارت‌های مهمِ آموختن یادگیری، توانایی پرسیدن سؤالاتی است که شما را قادر می‌سازد تصویر کلی را بررسی کنید. حتی شاید لازم باشد جریان جلسه را قطع کنید تا بفهمید چه اتفاقی در حال روی‌دادن است.

۱۰ توصیه برای پرسش راجع به تصویرکلی

۱– خیلی متأسفم، اما نمی‌دانم موضوع از چه قرار است. امکان دارد توضیح بدهید؟

۲- آیا مطلبی را جا انداخته‌ام؟ ظاهراً این مطلب با آنچه قرار بود انجام بدهیم تناسبی ندارد. می‌توانید توضیح بدهید.
۳- لطف می‌کنید به موضوعی برگردید که قصد داشتید در این جلسه به آن بپردازید؟
۴- واقعاً مفید خواهد بود اگر بتوانید به ما بگویید امروز قرار است دربارهٔ چه موضوعی بحث کنیم.
۵- اگر چند دقیقه صرف کنید و بگویید چگونه می‌خواهید به این موضوع بپردازید، به من کمک بزرگی کرده‌اید.
۶- دقیقاً این موضوع چگونه با هدف کلی ما هماهنگ خواهد شد؟
۷- صبر کنید! واقعاً نیاز دارم توضیح بدهید چگونه این بحث در راستای هدف کلی ماست؟
۸- امکان دارد کمی وقت بگذارید و شرح دهید چگونه این مبحث به هدف کلی ما مرتبط است؟
۹- واقعاً درک نمی‌کنم. لطفاً موضوع را شرح دهید و به من کمک کنید.
۱۰- آیا می‌توانیم همه چند دقیقه درنگ کرده، دستورکار این جلسه را مشخص کنیم؟

به بعضی موقعیت‌ها در محل کار یا زندگی خود فکر کنید که دوست داشتید از آن تصویری کلی داشته باشید. بعضی از جمله‌های بالا را در ذهن خود بازگو کنید و آن‌ها را متناسب با زبان و شیوهٔ بیان خود درآورید.

گاهی افراد استدلال می‌کنند که وقت ندارند بحث را قطع کنند و بپرسند بهترین روش چه می‌تواند باشد. آن‌ها رویکرد خود را به‌عنوان یگانه روش معقول در آن موقعیت ارائه می‌کنند. با این طرزتلقی کمتر احتمال دارد که یادگیرنده‌ها باموفقیت متوجه موضوع یادگیری ارائه‌شده شوند.

اظهارنظرهایی همچون آن‌هایی که پیشنهاد کردم، تقریباً به نظر شما توهین‌آمیز می‌رسد. اما به هر صورتی که به نظر شما می‌رسد، باید آگاه باشید که اگر در ابتدای جلسه گفته نشود، دچار سردرگمی خواهید شد و ارتباط خود با موضوع بحث را از

دست خواهید داد.

همان‌گونه که به‌عنوان یادگیرنده اعتمادبه‌نفس شما افزایش می‌یابد، مسائل دیگری را کشف خواهید کرد که باید در ابتدای کار سؤال کنید. به‌طور مثال، ممکن است بخواهید دربارهٔ مسائل زیر بیشتر بدانید:

- *درک‌تان از آنچه ارائه می‌شود*: یادگیری‌ام چقدر طول خواهد کشید، آیا می‌توان میزان یادگیری را تخمین زد، آیا به‌صورت فردی آن را پذیرفته‌ام یا گروهی، چگونه با دیگر فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ام هماهنگ می‌شود.
- *هدف از آنچه ارائه می‌شود*: آیا به‌عنوان تجربه‌ای اجتماعی تلقی می‌شود یا دانشگاهی، اهداف مربی چه هستند.
- *واسطه‌هایی که استفاده خواهند شد*: تا چه میزان این واسطه‌ها مداخله خواهند داشت، گستردگی محدودهٔ روش‌های یادگیری که استفاده خواهند شد چقدر است. آیا بعضی از یادگیری‌ها به روش روی‌خطی خواهند بود.

کاملاً ممکن است که یادگیری را به تعویق بیندازید، اگر چه واقعاً به موضوع آن علاقه‌مند باشید. در مبحث بعدی آشکار می‌شود که در بسیاری از مواقع در اولین اقدام خود برای انجام‌دادن کاری شما را از مسیرتان خارج می‌کنند. همان‌طور که همسر مرا از نواختن پیانو بازداشتند.

به‌عنوان یادگیرنده‌ای بزرگسال با نپرسیدن سؤالاتی همانند آن‌هایی‌که ارائه شد، فرصت لازم برای ایجاد ارتباط بین موضوع یادگیری و زندگی و نیازهای‌تان را از دست می‌دهید. شاید اگر همسر من قادر بود سؤالاتی را بپرسد که به او کمک می‌کرد آنچه را معلم موسیقی‌اش می‌خواهد درک کند، احتمالاً در کودکی با تجربه‌ای متفاوت روبه‌رو می‌شد.

اگر شما در موقعیتی قرار می‌گرفتید که باید مسئله‌ای حساس یا دشوار را به کسی می‌گفتید، شاید شما هم با تجربه‌ای مشابه مواجه می‌شدید. دادن اخبار بد نمونهٔ خوبی از این دست موقعیت‌هاست. اگر بی‌درنگ موضوع را مطرح نکنید، همهٔ آن از دست می‌رود و پیوسته از گفتن آنچه در ذهن دارید دچار دستپاچگی و شرمساری بیشتر

می‌شوید.

اگر می‌خواهید یادگیری موفقیت‌آمیز باشد، باید به‌طور جدی با آن رابطه برقرار کنید. در برقراری ارتباط فرصت‌هایی برای اثربخشی بر شیوهٔ یادگیری ایجاد می‌شود. وقتی از فردی خواسته می‌شود آنچه در جلسهٔ پیش رخ‌داده و آنچه برای جلسهٔ فعلی طرح‌ریزی‌شده به‌طور خلاصه بیان کند، عمل یادگیری بهتر صورت می‌گیرد. با پرسش دربارهٔ کاربرد وسایل ارتباطی گوناگون، ایده‌هایی را ارائه می‌کنید که ممکن است به ذهن کسانی که با آن‌ها کار می‌کنید، خطور نکرده باشد. البته باید به روشی انجام شود که با نمایش دانش فرد، تغییر عقیده‌ای صورت نگیرد.

تنظیم موج ذهن شما

فرایند برقراری ارتباط واقعاً به تنظیم موج ذهن ربط دارد. درست همان‌طور که وقتی خارج از کشور هستید مدتی وقت می‌برد تا گوش‌تان با صداهای ناآشنای زبان بیگانه آشنایی پیدا کند، به همان صورت نیز ذهن‌تان به وقت نیاز دارد تا با وسیلهٔ ارتباطی یا روش به‌کاررفته هماهنگ شود.

همان‌طور که تاکنون متوجه شده‌اید، مغزتان الگوها را دوست دارد. شما می‌توانید هنگامی که موج مغزتان را برای یادگیری تنظیم می‌کنید از این ویژگی به‌خوبی استفاده کنید.

پیش از شروع یادگیری موضوعی خاص ایده‌های سادهٔ زیر را امتحان کنید:

- روی برگه‌ای سفید همهٔ اطلاعات خود را دربارهٔ موضوع یادگیری‌تان بنویسید. وقت صرف کنید و به یادآوری تمام مطالب مربوط ادامه دهید. از ترکیبی از واژگان، طراحی‌ها، یادداشت‌ها و هر وسیلهٔ کمک‌کننده‌ای استفاده کنید. من این فعالیت را نم‌نم باران مغز می‌نامم که نسبت به توفان‌فکری و ایجاد استرس غیرضروری، کمتر به پیشامد زمانی خاص تکیه دارد. با انتقال آنچه هم‌اکنون در ذهن دارید، سازماندهی دانسته‌های خود را آغاز می‌کنید.
- بعضی از کارهای تحقیقی ساده را بر عهده بگیرید. به‌طور مثال، به مدت یک‌ساعت روی تحقیق از راه شبکه‌های اینترنتی تمرکز کنید یا کتابی از کتابخانه

به امانت بگیرید. ذهن شما بی‌نهایت جست‌وجو گر و کنجکاو است، بنابراین وقتی شروع به محدود کردن زمینهٔ مرتبط با یادگیری خود می‌کنید، در واقع موج آن را روی موضوع یادگیری‌تان تنظیم می‌کنید.

- از یکی از اعضای خانواده یا دوستی یا همکاری بخواهید آنچه دربارهٔ موضوع مورد علاقه‌تان می‌داند، به شما بگوید. دیگران تمایل به ایجاد رابطه‌هایی دارند که شاید از نظر شما دور مانده باشد.
- کتاب‌ها و مجله‌های مرتبط با موضوع انتخابی خود را ورق بزنید و هر مطلبی که توجه‌تان را جلب کرد، روی برگهٔ یادداشتی بنویسید. این یادداشت‌ها را روی دیوار اتاق‌تان بچسبانید. هر بار که از برابر آن‌ها رد می‌شوید، می‌توانید اطلاعاتی کسب کنید. محصور کردن خود با این‌گونه یادداشت‌ها یا تصویرهای مرتبط روشی مناسب برای درگیرساختن مغزتان است.
- فهرستی از پرسش‌های خود در زمینهٔ علاقه‌مندی‌تان تهیه کنید. وقتی مغزتان روی موج موضوع یادگیری‌تان تنظیم شود، به‌طور طبیعی شروع به جست‌وجوی رابطه‌ها و پاسخ‌ها می‌کند.
- با انجام‌دادن این نوع فعالیت‌ها صرفاً به ذهن خود فرصت می‌دهید تا پیش از شروع یادگیری روی موضوع کار کند. شما از توانمندی مغزتان در پردازش اطلاعات و کسب داده‌های جدید شگفت‌زده خواهید شد، طوری که هنگام شروع یادگیری کاملاً آماده و تنظیم خواهید بود.

تقسیم یادگیری‌تان

مهم است که برای یادگیری خود اهداف ویژه‌ای در نظر بگیرید. برای اینکه یادگیرنده‌ای موفق باشید و به اهداف خود دست یابید، یکی از ویژگی‌های کلیدی که نیاز دارید توانایی تقسیم یادگیری به بخش‌های مهارشدنی و متناسب با توانمندی‌های‌تان است. من و پیتر هانی این ویژگی را این‌گونه توصیف کرده‌ایم: «تقسیم یادگیری به مجموعه‌ای از چگونه‌ها».

این ویژگی شما را درگیر بازجویی از آنچه می‌خواهید یاد بگیرید و تقسیم آن به

بخش‌های مناسب می‌کند. جنبه‌های گوناگون این مسئله، ممکن است به روش‌های گوناگونی نیاز داشته باشد. همان‌طور که از استعارهٔ بازجویی استنباط می‌شود، باید از خودتان سؤال‌های دشواری بپرسید. در این‌جا با شماری از روش‌های مفید آشنا می‌شوید:

زوم‌کردن به جلو

این اصطلاحی است که دکتر جاویر باجر، مدیر اجرایی مؤسسهٔ تلنت ابداع کرد و به معنای فرایند قراردادن یادگیری زیر میکروسکوپ و افزایش تدریجی بزرگ‌نمایی آن است، طوری که بیشتر و بیشتر جزئیات یادگیری را مشاهده کنید. بنابراین، اگر به یادگیری راندن ماشین فکر کنید، باید به مشاهدهٔ رانندگی خود در خیابان‌ها باامنیت کامل بپردازید. با کمی بزرگ‌نمایی ممکن است آموزشگاه رانندگی را ببینید و خودتان را که پشت فرمان در حال یادگیری هستید. سپس تصویر دفتر برنامه‌ریزی ماهیانه‌تان که در آن برنامهٔ کلاس‌های نظری و جلسه‌های تمرین عملی خود را نوشته‌اید. لایهٔ بعدی ممکن است شما را در حال تمرین رانندگی نشان دهد که در فضایی کوچک پارک‌کردن را تمرین می‌کنید و...

نام‌گذاری بخش‌ها

روش دیگری که در دوره‌های آموزشی بسیار به‌کار می‌رود، استفاده از برچسب است. برگهٔ بزرگی مانند برگه‌های آلبوم نمودار بردارید و انبوهی از برچسب‌های یادآوری روی آن بچسبانید. به تمام جزئیات موضوع یادگیری خود فکر کنید. تصور کنید موضوع یادگیری‌تان نوعی دستگاه است که سعی دارید آن را به بخش‌های سازنده‌اش تقسیم کنید. دوباره مثال ماشین را در نظر بگیرید. می‌توانید برچسب‌های یادآور زیر را برای یادگیری رانندگی تهیه کنید:

- ✓ یاد بگیرم راهنما بزنم
- ✓ بر ترسم غلبه کنم
- ✓ یاد بگیرم پارک کنم
- ✓ آینه ها را مدام چک کنم

- ✓ به علایم راهنمایی‌رانندگی توجه کنم
- ✓ به‌طور ثابت حرکت کنم

وقتی این برچسب‌ها را تهیه کردید، همهٔ آن‌ها را روی برگهٔ خود بچسبانید و از دور نگاه کنید. اکنون ببینید می‌توانید آن‌ها را به شکل دسته‌های گوناگون گروه‌بندی کنید. سپس، کشف کنید برای هر گروه به چه نوع رویکردی نیاز دارید. پرسیدن سؤال‌هایی که با چه کسی، کجا، چرا، چه هنگام، و چگونه آغاز می‌شود، مفید است.

نوشتن دستورالعمل

شاید بخواهید بدانید آیا می‌توانید یادگیری خود را به شکل دستورالعملی شرح دهید. برای راندن ماشین دستورالعمل شما می‌تواند راجع به مهارت‌هایی باشد که لازم است یاد بگیرید: روشن‌کردن ماشین، دنده عوض‌کردن، هدایت درست آن در پیچ‌ها و... . یا شاید تهیهٔ دستورالعملی به شکل طرز تهیهٔ غذا را ترجیح بدهید:

ابتدا خودرویی تهیه می‌کنید. سپس به دنبال آموزشگاه رانندگی معتبری می‌روید. در کلاس‌های مربوط به آیین‌نامه شرکت می‌کنید و برای جلسه‌های تمرین عملی برنامه‌ریزی می‌کنید. سپس... .

روش انتخابی شما هر چه باشد، باید بتوانید همچون روش‌تان در زندگی، یادگیری‌تان را به بخش‌های دست‌یافتنی تقسیم کنید تا از مجموعهٔ «چگونه‌ها»یی که لازم است بر آن‌ها تسلط یابید، شناخت پیدا کند.

یادگیری از راه تقلید

این گفته که «تقلید قالب اغراق‌شدهٔ تملق و چاپلوسی است»، جدی‌نگرفتن ویژگی ماندگار و متناقض رفتار بشر است. استفاده از نوشته یا گفتهٔ فردی دیگر نوعی سرقت است، مگر اینکه آن را درون گیومه بگذارید یا آشکارا اعلام کنید نقل‌قول است. در مدرسه به ما می‌گفتند تقلب نکنیم. برای مسائل تجاری و محصولات، حقوق انحصاری یک اثر، حق ثبت اختراع و علامت تجاری قوانینی وجود دارد تا به نوعی از آن‌ها حمایت کند. با این‌وجود، می‌دانیم افراد باهوش کسانی هستند که می‌توانند از ایده‌های دیگران برای سودمندی خود و دیگران استفاده کنند.

با درنظر گرفتن محیط رقابتی که در آن هستیم، جای شگفتی نیست که بسیاری از سازمان‌ها فرهنگی دارند که مانع ایده‌های ابداع‌نشده می‌شود. این گفته که ایده‌ها تااندازه‌ای بیهوده به نظر می‌رسند، مگر اینکه ابتدا خود به آن اندیشیده باشیم؛ رویکردی کاملاً بی‌اعتنا به مغز در یادگیری است.

در محیط کسب‌وکار امروزی، نوعی حماقت تجاری است که پیوسته جویای ایده‌های خوب نباشیم. وقتی ایده‌ها یافت شوند، بیشتر اوقات از آن‌ها تقلید و کپی‌برداری خواهد شد.

در واقع، این روش کار ذهن شماست. از روزهای ابتدایی زندگی‌تان، از همان زمان که سعی می‌کردید واژه‌هایی را که در خانه می‌شنوید، تقلید کنید و به‌کار ببرید؛ مغزتان همیشه به دنبال تقلید و کپی‌کردن آنچه می‌بینید و می‌شنوید، بوده است. سپس، همان‌طور که بزرگ‌تر می‌شدید، جمله‌هایی مثل «لطفاً به من نشان بده چه‌طور کار می‌کند؟» را به کار می‌بردید تا مطمئن شوید فرصتی یافتید تا از اعضای خانواده یا دوستی تقلید کنید و سپس در دانشگاه و محل‌کار خود به همین ترتیب پیش رفتید.

مهم است که از این امکان ارزشمندِ علاقه‌مندیِ مغزتان به تقلید به‌طور گسترده بهره ببرید. این امکان، ابزار اصلی عصر حاضر است که در آن سرمایه‌های عقلانی مهم‌ترین ویژگی اعتبار بسیاری از سازمان‌ها هستند. عجیب اینکه در حال حاضر همین ایده‌ها همچون پول رایج برای خرید موفقیت شده‌اند، حتی مهم‌تر است که از ایده‌های دیگران کپی برداریم و یاد بگیریم. در حالی‌که سرقت آشکارا دِین و بدهی به‌جا می‌گذارد، تقلید یک ایده، صرفاً ایده‌های بیشتری به بار می‌آورد و ایدهٔ اصلی را دست نخورده حفظ می‌کند.

برای موفق‌بودن لازم است آگاهانه جویای قراردادن خود در بسیاری از موقعیت‌های ممکن باشید تا بتوانید از بهترین سرمشق‌ها تقلید کنید. این کار مستلزم این است که به اهمیت این روش به‌عنوان وسیله‌ای برای یادگیری موضوع‌های جدید اعتقاد داشته باشید، مهارت‌های اجتماعی لازم که شما را قادر به تقلید از دیگران می‌کند، بازبشناسید و برای رخ‌دادن آن به‌عنوان بخشی همیشگی در زندگی یادگیری‌تان آماده باشید.

هنگامی که اریه دوگیز «یادگیری در روز کاری» را به‌عنوان جزئی از طرح «پیکار برای یادگیری» در اداره‌های مرکزی سازمان امداد خودروی انگلیس راه انداخت؛ داستانی تعریف کرد که آشکارا عوامل ضروری برای تأثیر مهارت تقلید در کارها را نشان می‌داد. این داستان همچنین در کتاب وی، شرکت *پویا*، نقل شده است: در آغاز قرن نوزدهم، بطری‌های شیر را بدون سرپوش جلو در منازل انگلیسی‌ها می‌گذاشتند. دو پرندهٔ محبوب و آوازه‌خوان کشور، یعنی سینه‌سرخ و چرخ‌ریسک آبی به‌سرعت یاد گرفتند که چگونه سرشیر جمع‌شده در بالای دهانهٔ بطری‌ها را بخورند. در دههٔ ۱۹۳۰، سرپوش‌هایی آلومینیومی روی بطری‌ها قرار دادند که میکروب‌ها و پرندگان آوازه‌خوان را از آن‌ها دور کنند.

در دههٔ ۱۹۵۰، چرخ‌ریسک‌های آبی در سراسر انگلیس آموختند که چگونه منقار خود را روی سرپوش‌های نازک آلومینیومی فرو کنند و سرشیر را بخورند، اما تا امروز سینه‌سرخ‌ها این ترفند را یاد نگرفته‌اند. براساس گفته‌های آلن ویلسون، استاد دانشگاه برکلی، علت این اتفاق این است که سینه‌سرخ‌ها پرندگانی اقلیمی هستند. آن‌ها بخشی از سال را صرف تولیدمثل می‌کنند و سپس بیشتر زمان باقی‌مانده را با دورکردن رقبا و حفاظت از قلمرو خود سپری می‌کنند. آن‌ها فرصت اندکی دارند یا اصولاً فرصتی ندارند که از یکدیگر تقلید کنند. از سوی دیگر، چرخ‌ریسک‌های آبی چندین ماه از سال را به‌صورت دسته‌های دوازده‌تایی یا بیشتر سپری می‌کنند. آن‌ها همان‌طور که از باغی به باغ دیگر در حال پرواز هستند، فرصت دارند تا از هر پرنده‌ای که ترفند خوردن سرشیرها را یادگرفته است، تقلید کنند. اریه دوگیز این رفتار را «گرد هم جمع‌شدن» نامید. این رفتار بخش اجتماعیِ ضروریِ ایدهٔ تقلید است. البته، برای اثربخشی بهتر این رفتار باید آماده باشید به همان میزان که علاقه‌مند به کسب دانش دیگران هستید، دانش خود را نیز با آن‌ها سهیم شوید.

آیا در شیوهٔ جست‌وجوی تقلید ازدیگران همانند سینه‌سرخ‌ها هستید یا چرخ‌ریسک‌ها؟ آیا از اینکه دیگران از ایده‌ها و تجربه‌های شما بهره ببرند، خوشحال می‌شوید؟ چه می‌کنید تا مطمئن شوید این اتفاق به‌طور مؤثر روی می‌دهد؟

۱۰ شیوهٔ تضمین بهره‌وری از تقلید از دیگران

۱- *زمانی را به حضور در کنار فردی اختصاص دهید که در سازمان‌تان بیش‌ازهمه تحسین می‌کنید:* ما در مدت کوتاهی رویکردها و طرز رفتار افرادی را که به آن‌ها نزدیک هستیم، تقلید می‌کنیم. بنابراین، مهم است که در چگونگی گذران وقت خود دقیق و تیزبین باشیم.

۲- *فردی را که در زمینهٔ کاری خود بیش از دیگران تحسین می‌کنید، شناسایی کنید و روشی بیابید تا او را هنگام کار مشاهده کنید:* اگر در زمینهٔ کاری خود از بهترین‌ها تقلید کنید، احتمال موفقیت‌تان بیشتر است.

۳- *محدودهٔ عملکرد خود را که دوست دارید در آن پیشرفت کنید، شناسایی کرده به افرادی در سازمان‌تان فکر کنید که این کار را به بهترین نحو انجام داده‌اند:* این نوع خاص تقلید روشی بسیار مثبت در بهبود و گسترش مهارت‌های شماست، به‌طور مثال، ریاست یک جلسه یا بازخورد دادن.

۴- *جویای برنامه‌های تلویزیونی یا فیلم‌هایی باشید که نمونه‌های خوبی برای تقلید دارند:* اگر می‌خواهید به تمایل مغزتان به تقلید اهمیت بدهید، مراقب باشید چگونه آن را تغذیه می‌کنید.

۵- *زندگینامه افرادی را که تأییدشان می‌کنید، مطالعه کنید:* نوشته‌های زندگینامه‌ای بیشتر وقت‌ها شامل بینش‌هایی برای رفتار موفقیت‌آمیز هستند که می‌توانید از آن‌ها تقلید کنید.

۶- *آگاهانه زمان صرف ناهار را با افرادی سر کنید که می‌خواهید در کار با آن‌ها رقابت کنید:* بیشتر وقت‌ها زمان اختصاص‌یافته برای ناهار هدر می‌رود. اگر این زمان را صرف ایجاد رابطه‌ای اجتماعی با افرادی کنید که آن‌ها را تحسین می‌کنید، بخت بیشتری برای کشف فرمول موفقیت خود دارید.

۷- *در مسیرهای گوناگون زندگی‌تان باهشیاری دوستانی انتخاب کنید که جویای تقلید رفتارهای‌شان هستید:* بیشتر وقت‌ها، هنگامی که با افرادی همراه هستید که در فرضیه‌های شما سهمی ندارند، می‌توانید بینش‌های مفیدی به‌دست آورید.

۸- *از گذراندن وقت غیرضروری با افرادی که در کار منفی‌نگر هستند، بپرهیزید:*

به‌طور اجتناب‌ناپذیری بعضی از رفتارهای منفی آن‌ها را خواهید آموخت.

۹- *وقتی می‌بینید موقعیت دشواری به‌خوبی اداره می‌شود، از روش‌های به‌کار رفته یادداشت تهیه کنید:* آماده باشید تا با تیزبینی متوجه چگونگی اجرای کارها باشید.

۱۰- *در کارتان به دنبال فرصت‌های یادگیری یا اجتماعی باشید که بتوانید شبکهٔ الگوهای بالقوهٔ خود را گسترش دهید:* این روشی است تا مطمئن شوید «با دیگرهمنوعان خود گرد هم جمع شده‌اید».

مانند بسیاری از مدیرانی که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ام، کولین مارشال، رئیس خطوط هوایی انگلیس نقش مدیریتی قدرتمندی در تقلید می‌بیند:

> «این مسئولیت مدیر است که دانش و مهارت و تجربهٔ خود را با دیگران سهیم شود. در غیر این صورت، سازمان حافظهٔ گروهی خود را از دست داده در رشد و پرورش ناکام خواهد ماند. من دانسته‌های خود را از راه فرایند رسمی جلسه‌های بازبینی و به‌طور غیررسمی با مکالمه‌های روزمره و ذکر مثال با دیگران درمیان می‌گذارم. نتیجهٔ آن جریان دوسویهٔ سازنده است؛ همان‌گونه که بزرگی گفته است هیچ چیزی همچون تدریس برای یادگیری آن‌قدر خوب و مفید نیست. یکی از درس‌های مهم برای انتقال اطلاعات اهمیت ارتباط درونی با هر کاری است. در شرکتی مانند خطوط هوایی انگلیس، جایی‌که بیشتر نیروی کار، در هر لحظه در سطح دنیا گسترده است، ارتباط‌های منظم و مناسب روش خوبی برای تمرین مدیریت پُرشور است.»

مدیران بیش‌ازپیش به‌طور رسمی با مربیان یا مشاورانی کار می‌کنند که می‌توانند همچون دوستی نکته‌سنج برای آن‌ها باشند و راه‌هایی پیشنهاد بدهند که بتوانند با تقلید بیاموزند. در فهرستی از مهارت‌ها که من و پیتر هانی ارائه کردیم، توانایی تشخیص اینکه چقدر یادگیری منفرد است و تا چه میزان گروهی، به‌عنوان مهم‌ترین عنصر مهارت‌های آموختن یادگیری در کانون توجه قرار گرفت. با فرض اهمیت بُعد اجتماعی تقلید، به نظر می‌رسد که روش‌های ذکر شده در بالا برای بازشناسی استعدادهای بالقوه‌تان بسیار مهم هستند.

یادگیری روی‌خطی

دومین نگرش مهمی که من و پیتر هانی کشف کردیم، توانایی یادگیری روی‌خطی بود. امروزه برای بیشترِ ما این نوع یادگیری عنصری گریزناپذیر در زندگی شغلی است و موضوع مورد آزمایش در تحقیقات جزئی در زمینهٔ آنچه کاملاً اثربخش است و آنچه اثربخش نیست.

در سال ۲۰۰۰، در پیمایشی برای بخش تجارت و صنعت انگلیس با عنوان «آیندهٔ یادگیری گروهی» که من نیز در آن همکاری داشتم، روش‌هایی ارائه دادیم که در آن‌ها یادگیری الکترونیکی تقریباً در تمام سازمان‌های بزرگِ مورد بررسی‌مان بسیار مهم شدند. بسیاری از این سازمان‌ها تصمیم گرفتند بیشتر به‌صورت مجازی و گسترده دانشگاه‌های گروهی بسازند. بسیاری بیش‌ازپیش علاقه‌مند به چگونگی یادگیری مردم شدند. شرکت انگلیسی سیستم‌های BAE نمونه‌ای بارز در این زمینه است. این شرکت با بیش از ۱۰۰هزار کارمند در ۹ بازار مرکزی خود در سراسر دنیا، جای شگفتی نیست که تصمیم گرفت دانشگاه مجازی تأسیس کند. حائز اهمیت است که این شرکت در کنار دانشکدهٔ بازرگانی بین المللی، مراکز معیارسنجی، مهندسی، تحقیقی و فناوری خود دانشکدهٔ یادگیری نیز دارد.

در سال ۲۰۰۰، دانشگاه صنعت انگلیس اولین دانشگاه الکترونیکی را با حمایت دولت راه‌اندازی کرد و در دسترس همهٔ مردم با هرگونه پیشینهٔ تحصیلی قرار داد. از راه شبکه‌ای از مراکز یادگیری در زمینهٔ تجارت و گروه‌های محلی، دانشگاه صنعت درصدد بود تا یادگیری را به‌صورت دوره‌های کوتاه‌مدت روی‌خطی در دسترس همگان بگذارد. و البته دانشگاه‌های گروهی بسیاری در امریکا و جاهای دیگر تأسیس شدند که طی دههٔ گذشته یادگیری الکترونیکی را در دسترس همگان قرار دادند.

در تلاش برای درک بیشتر این جنبهٔ آموختن یادگیری، به‌تازگی طرح «پیکار برای یادگیری»، مشاوران مدیریتی KPMG، دانشگاه صنعت و طرح یادگیری پیتر هانی با همکاری یکدیگر پیمایشی در زمینهٔ نگرش یادگیری الکترونیکی انجام دادند.

تقریباً همهٔ افراد گروه نمونهٔ ما در بعضی از برنامه‌های یادگیری الکترونیکی سال گذشته شرکت کرده بودند. واکنش کلی آن‌ها به یادگیری الکترونیکی بسیار مثبت

بود و ۹۰درصد سودمندبودن آن را تأیید کردند. انواع فعالیت‌هایی که آن‌ها انجام دادند، این‌ها بودند:

شرکت در یادگیری الکترونیکی در ۱۲ ماه گذشته	**درصد**
جست‌وجو در اینترنت برای کسب اطلاعات	۹۵
به‌روز کردن دانش خود با مطالعهٔ خبرنامه‌های الکترونیکی	۶۴
اقدام آگاهانه برای یادگیری مهارت‌های رایانه‌ای جدید به تنهایی، بدون ثبت نام در دوره‌های آموزشی	۶۴
یادگیری مهارت‌های رایانه‌ای جدید در حرفهٔ خود به وسیلهٔ همکاران یا مدیر	۳۶
شرکت در گروه‌های مباحثهٔ ایمیلی	۳۳
هیچ‌کدام	۳

آیا شبیه الگوهای رفتاری شما هستند؟ چه توصیه‌هایی برای جست‌وجوی مؤثرتر دارید؟ چه مهارتی را روی‌خطی آموخته‌اید؟ چگونه از ایمیل استفاده می‌کنید؟ آیا ایمیل را ابزاری مثبت می‌دانید یا منفی؟ چگونه به دیگران می‌آموزید از ایمیل به روشی که برای خودتان مفید بوده استفاده کنند؟ چگونه از گروه‌های مباحثه برای یادگیری خود استفاده می‌کنید؟

در حالی که بیشترِ افراد نگرشی مثبت به یادگیری الکترونیکی دارند، واژگان کاربردی‌شان جالب‌توجه هستند:

واژگانی که به بهترین نحو تجربهٔ یادگیری الکترونیکی را شرح می‌دهند	**درصد**
مناسب و آسان	۵۶
دسترسی سریع به اطلاعات	۵۰
کارکردن به شیوهٔ خود	۴۲
غیرشخصی	۳۰
ناامیدکننده	۲۹

تنهایی	۱۶
مؤثر و کارآمد	۱۴
مبارزه‌طلبانه	۸
کیفیت خوب	۷
متناسب با نیازها	۷
کیفیت بد	۶
تنش‌زا	۵
تهدیدکننده	۰
کل نظرات مثبت	۸۶
کل نظرات منفی	۵۷

داده‌های مربوط به بی‌فایده‌نبودن یادگیری الکترونیکی، نشانه‌هایی برای یادگیری روی‌خطی مؤثرتر به شما می‌دهد.

مواردی که ممکن است یادگیری الکترونیکی بی‌فایده باشد	**درصد**
راحت و آسان می‌شود وقت تلف کرد.	۴۶
قفل رایانه‌ای	۳۲
یافتن مطالب و اطلاعات یادگیری الکترونیکی دشوار است.	۳۰
برنامه‌ها یا نرم‌افزارهای آموزشی کیفیت بدی دارند.	۲۶
برنامه‌ها یا نرم‌افزارهای آموزشی فریبنده و غلط‌انداز هستند.	۲۰
دسترسی به برنامه‌ها یا نرم‌افزارهای آموزشی دشوار است.	۲۰
وقت زیادی می‌گیرد.	۱۷
بدون دیگران یادگیری ممکن نیست.	۱۱

آیا این داده‌ها با تجربهٔ شما در یادگیری روی‌خطی مطابقت دارد؟ کدام‌یک از داده‌های جدول بالا به شما روشی را پیشنهاد می‌کند که با آن می‌توانید یادگیری روی‌خطی خود را بهبود ببخشید؟ تاکنون تا چه میزان یادگیری الکترونیکی داشته‌اید؟ تعداد زیادی از ارائه‌دهندگان این نوع یادگیری وجود دارند، آیا در نظر دارید بعضی از آن‌ها را امتحان کنید؟

گسترش دامنهٔ یادگیری شما

برای اینکه یادگیرنده‌ای کارآمد باشید، لازم است آماده باشید موضوعات جدید را امتحان کنید و همواره بکوشید دامنهٔ خود را گسترش دهید. این مسئله به‌ویژه در مهارت‌هایی که پیتر هانی و من شرح داده‌ایم، ذکر شده است: «همواره روش‌های جدید را از تمام منابع ممکن به گنجینهٔ خود بیفزایید» و «بر اساس آزمون‌وخطا روش‌های گوناگون یادگیری را بیازمایید.»

حقیقت این است که همه دامنهٔ راحت یادگیری خود را داریم و بیشترِ ما به‌ندرت از این قلمرو بیرون می‌رویم. شرکت در گروه یادگیری (به‌طور مثال جست‌وجوی مسائل تجاری واقعی در گروه) یا تحت تعلیم‌بودن شاید در حیطهٔ موجود فردی باشد، اما ممکن است برای فرد دیگری این حیطه جدید باشد. فقط خود شما خواهید دانست چه چیزی برای‌تان جدید است.

همان‌طور که مثال زیر نشان می‌دهد، این مسئله برای کارمندان دون‌پایهٔ سازمان به اندازهٔ مدیران حقیقت دارد:

در زمان اجرای طرح «پیکار برای یادگیری»، در جلسه‌ای به صرف صبحانه، میزبان مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ بودیم. هدف ما این بود که آن‌ها را به مسائل یادگیری ترغیب کنیم. روش اصلی ما در اجرای این امر، سخنرانیِ الهام‌بخش چارلز هَندی بود که با مهربانی وقت خود را برای کمک به ما در این زمینه اختصاص داد. ما می‌توانستیم از بینش‌های مردی مجرب بهره ببریم و هنگام خوردن قهوه تبادل‌نظر کنیم و سپس هریک به راه خود برویم. مطمئن هستم که این ممکن بود تجربه‌ای عالی برای همهٔ حاضران باشد.

اما هنگام صرف صبحانه، چارلز و همسرش الیزابت کتاب «کیمیاگر نوین» خود را بین همه پخش کردند. آن‌ها در این کتاب به همراه عکس‌هایی مرتبط، به بررسی زندگی برخی از افراد استثنائیِ ساکن لندن پرداخته بودند. در بیشترِ تصاویر ارتباط‌هایی قوی بین رویدادهای شخصی افراد در گذشته و دیدگاه‌های‌شان دربارهٔ یادگیری و ارزش آن در تجارت امروزی وجود داشت.

ما با همکاری کارشناسانِ یادگیری و ارتباطِ شرکت پِرپِل‌وُرکس، رومیزی‌های یادگیری‌ای طراحی کردیم که براساس ایده‌های موجود در «کیمیاگر نوین» طراحی شده بود. تماماً رنگی بودند تا حس بینایی را هنگام گفت‌وگوهای سر میز صبحانه تحریک کنند. همچنین طراحی آن‌ها بر مسائلی چون نفوذ مدرسه، خانواده، ضایعهٔ روحی، ناکامی و بافت

دنیای به‌سرعت در حال تغییر متمرکز بود.

از بسیاری از مدیران اجرایی که در این جلسه شرکت کرده بودند، واکنش‌های سریعی مانند پرسیدن «این‌ها برای چیست؟» دیدیم. رومیزی‌های یادگیری ما در دامنهٔ راحت یادگیری آن‌ها نبود. اما، با سخنان الهام‌بخش چارلز هَندی همهٔ آن‌ها بر تشویش آغازین خود غلبه کردند و متوجه شدند که چگونه چنین ابزاری می‌تواند بدون نیاز به امکانات اضافی در نظم‌دادن به گفت‌وگوها مفید باشد.

بعدها، مدیر کل یک شرکت ساختمانی به من گفت که سال‌ها می‌شد که آن‌قدر ترغیب نشده بود و آن‌قدر راحت و داوطلبانه اطلاعات کاملاً شخصی دربارهٔ تجربهٔ ورزشی تکان‌دهنده‌ای که قویاً شخصیتش در کار را شکل داده بود، در اختیار دیگران نگذاشته بود و آشکارا از بیرون‌آمدن از دامنهٔ راحت یادگیری خود لذّت برده بود.

دامنهٔ راحت یادگیری شما در کجا به پایان می‌رسد؟ این کتاب و به‌ویژه روش‌های ارائه‌شده در انتهای آن را مطالعه کنید. چه تعداد از آن‌ها را تاکنون نیازموده‌اید؟ روشی جدید انتخاب کنید و تا ماه آینده بر آن متمرکز شوید.

تام پیترز می‌گوید: «خبر بسیار خوب این است که هر کسی فرصت یادگیری و پیشرفت و تقویت مهارت‌های خود را دارد.»

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ چگونه تصویر کلی را درک کنید.
- ✓ چگونه تضمین کنید که واقعاً ذهن خود را درگیر کرده‌اید.
- ✓ چگونه موضوع یادگیری خود را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.
- ✓ اهمیت تقلید هوشمندانه
- ✓ برخی گرایش‌ها به یادگیری الکترونیکی
- ✓ اهمیت جست‌وجوی مداوم برای گسترش دامنهٔ یادگیری خود

واژگان کلیدی: دامنهٔ راحت یادگیری.

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: تقسیم یادگیری به بخش‌های سازندهٔ کوچک‌تر.

فصل هفتم

یادآوری

ارتباط بین حافظه و یادگیری بسیار مهم است و میزان درخورتوجهی نوشته‌های گمراه‌کننده، به‌ویژه در رسانه‌های عمومی و مشهور در این رابطه وجود دارند. بنابراین، ممکن است راجع به غذاهایی که به‌نحو شگفت‌انگیزی حافظه‌تان را تقویت می‌کنند و روش‌هایی که مدعی هستند زندگی‌تان را برای همیشه دگرگون می‌سازند، مطالبی بخوانید. خطر این‌جاست که این جاروجنجال‌ها شما را متقاعد می‌کنند که بی‌شک به تقویت حافظه‌تان کمک خواهند کرد.

براساس گفتهٔ پیرس هوآرد، مسئله جالب‌توجه این است که *«یادگیری میزان حافظه‌ای است که تثبیت می‌شود.»* آیا یادگیری همهٔ آن چیزی است که به یاد می‌آوریم؟ یا آیا با توجه به این مفهوم که تمام تجربه‌ها نوعی یادگیری هستند، صرفاً یادگیری‌های واقعی را به یاد می‌آوریم؟

بیشترِ یادگیری ما در سطح ضمیر ناخودآگاه‌مان حفظ می‌شود و در سطح دانش پنهان که داشتن آن بسیار مهم و بیشتر اوقات شرح آن نیز بسیار دشوار است. همچنین ممکن است یادگیری‌مان تثبیت شود، اما به یادآوری آن به‌جای آگاهانه، غریزی باشد. توضیحات فصل چهارم را دربارهٔ چگونگی حرکت ما از ناتوانایی ناخودآگاه به سوی توانمندی ناخودآگاه در بسیاری از بخش‌های کلیدی یادگیری‌مان به یاد بیاورید.

متأسفانه، بسیاری از افراد حافظهٔ خود را به‌طرز منفی‌نگرانه‌ای به مدرسه یا آزمون‌های حرفه‌ای ربط می‌دهند. حافظه آن بوده که بدان نیاز داشتید تا بتوانید در آزمون‌ها پذیرفته شوید. و قویاً به ذهن شما در لحظات تنش‌زا ارتباط دارد.

بیشترِ ما دلایل واقعی بسیاری برای مهم‌بودن حافظه‌ای کارآمد داریم. بدون یکی از این دلایل، با احساس نبودِ آنچه نیاز داریم سر کار حاضر می‌شویم. جلسه‌ها را بدون جلب نظر فردی که باید با او صحبت کنیم، ترک می‌کنیم. جزئیات اساسیِ چهرهٔ افراد را فراموش می‌کنیم و احساس حماقت می‌کنیم وقتی نمی‌توانیم آن‌ها را به یاد بیاوریم. این نوع نیاز موضوع تبلیغات‌های کوچک رسانه‌های عمومی شده است. آن‌ها این باور را ایجاد کرده‌اند که می‌توانید به درمانی شفابخش برای تقویت حافظه‌تان دست یابید.

گاه‌به‌گاه مقاله‌هایی دربارهٔ آنچه در مغز رخ می‌دهد، پدیدار می‌شود. به‌طور مثال، به‌تازگی بیشترِ مطبوعات جدی انگلیسی به این موضوع پرداختند که ناحیهٔ هیپوکامپ مغزِ رانندگانِ تاکسی لندن نسبت به مردم «عادی» رشد بیشتری دارد. هیپوکامپ ناحیه‌ای است که انواع خاصی از خاطره‌ها در آن ذخیره می‌شود و به نظر می‌رسد که رانندگان تاکسی لندن که مشهور به داشتن «اطلاعات» هستند (یعنی با تمام خیابان‌ها و مسیرها در هر کجای شهر آشنایی دارند)، ارتباط‌های عصبی بسیاری را در این ناحیهٔ خاص مغز خود ایجاد کرده‌اند و بر همین اساس این ناحیهٔ مغزشان گسترده‌تر شده است.

با این‌وجود، بهره‌برداری از دانش فقط مختص رانندگان تاکسی نیست، همه به آن نیاز داریم. مدیریت کارآمد دانش در زندگی شغلی و شخصی دست‌کم بستگی به شناخت چگونگی کارکرد حافظه دارد و اینکه چگونه از آن دسته افرادی نشویم که همیشه می‌گویند: «الان می‌گویم، سر زبانم است.»

درک چگونگی کارکرد حافظه

پیش از اینکه دست به گریبان علم حافظه شوید، مهم است به یاد داشته باشید که دو عامل متفاوت در تصور ما از حافظه وجود دارد:

۱- تثبیت حافظه در درجهٔ اول

۲- به هنگام نیاز، یادآوری آنچه در حافظه داریم

جای شگفتی نیست که آنچه واقعاً هنگام استفاده از حافظه در ذهن‌مان روی می‌دهد، بسیار پیچیده است. دانشمندان به جای تمرکز بر هر ناحیهٔ واحد از مغز،

بیش‌ازپیش فکر می‌کنند که بسته به نوع خاص تجربه، تقریباً به‌طورهمزمان شماری از نواحی گوناگون مغز درگیر می‌شوند. به نظر می‌رسد که بخش‌های گوناگون مغز یادگیرندهٔ شما، به‌ویژه قشر مخ و بادامه و هیپوکامپ نقش اساسی دارند.

هر زمان چیزی را حس می‌کنید، ارتباطی الکتروشیمیایی به وجود می‌آید و اثر و نشانی از این ارتباط‌ها بین سیناپس‌ها به‌جا می‌گذارد. هر یک از این ارتباط‌ها به‌طور بالقوه حافظه را شکل می‌دهد. هر چه الگوی ارتباط‌های خاص بیشتر فعال شود، احتمال بیشتری هست که حافظه ایجاد شود. با این‌وجود، برای اینکه تثبیت حافظه صورت گیرد باید موضوعِ تجربه معنایی داشته باشد، یعنی باید مغز در آن معنایی بیابد. ارتباط با آنچه به آن علاقه‌مند هستید ممکن است به تثبیت حافظه کمک کند. هیجان‌ها نیز نقش مهمی دارند. موادی شیمیایی تولید می‌شوند که به عنوان فرستندگان مؤثر برای کمک به ذخیرهٔ خاطرات عمل می‌کنند. به نظر می‌رسد که دو پیک عصبی آدرنالین و نورآدرنالین (معروف به اپی‌نفرین و نوراپی‌نفرین) به میزان متوسطی به‌عنوان تثبیت‌کننده عمل کرده، کمک می‌کنند تا حافظهٔ درازمدت ایجاد شود. (احتمالاً به یاد می‌آورید که کجا و با چه کسی بودید و به‌طور مثال چه هنگام اولین بوسه را دریافت کردید!)

با این‌وجود، اگر هیجان آن‌قدر شدید باشد که زندگی شما به خطر بیفتد، یعنی در مواقعی که نیاز به مبارزه یا فرار دارید، غدد فوق‌کلیه‌تان با قدرت تمام شروع به فعالیت می‌کنند. اگر استرس شما ادامه یابد، ممکن است مادهٔ شیمیایی دیگری به نام هیدروکورتیزون یا کورتیزول در بدن‌تان ترشح شود که کارایی شما را برای یادگیری یا به یادآوری کاهش می‌دهد.

برای شناخت حافظه، مفید است که برداشت روشنی از فعالیت‌های متفاوت و متعدد این توانایی شگفت‌آور خود داشته باشید. این فصل را با تمایز بین ذخیرهٔ خاطرات و به‌یادآوری آن‌ها به هنگام نیاز آغاز کردم، اما روش‌های بسیار دیگری برای بررسی حافظه وجود دارد که به شما کمک می‌کند در بیان منظورتان روشن‌تر باشید.

انواع حافظه

آشکار یا ناآشکار؟

شما به طور ناآشکار به یاد می‌آورید که چگونه راه بروید، حرف بزنید، توپ فوتبال را شوت کنید، ماشین برانید، یا دوچرخه سواری کنید. به عبارت دیگر، مجبور نیستید آگاهانه به یاد بیاورید چه کاری انجام دهید. عکس آن، دربارهٔ به‌یادآوردن چگونگی استفاده از کلیدهای در منزل فرد دیگری، که یک‌بار روش بازکردن را به شما نشان داده است، باید از حافظهٔ آشکار خود استفاده کنید. یا وقتی شخصی را می‌بینید که چهره‌اش برای شما کاملاً آشناست، اما نمی‌توانید نامش را به یاد بیاورید؛ لازم است کمی به آخرین جایی که وی را دیده‌اید، فکر کنید و راهی بیابید تا حافظه‌تان را تحریک کند نام او را به یاد بیاورد.

فوری یا کوتاه‌مدت یا درازمدت؟

این حقیقت که هرآنچه تجربه کرده‌اید نمی‌توانید به یاد بیاورید، بخشی از سازوکار بقای مغز شماست. بیشتر وقت‌ها آنچه که لازم است و به دلایلی برای‌تان مهم است، به یاد می‌آورید. در یک روز عادی موضوع‌های بسیاری وجود دارند که صرفاً بخشی از حافظهٔ فوری‌تان هستند و فقط چند ثانیه دوام می‌آورند، به‌طور مثال، چه غذایی خورده‌اید، خودکاری که برداشته‌اید چه رنگی است، یا شمارهٔ پلاک ماشین مقابل‌تان چیست. سپس، مسائلی وجود دارند که در حافظهٔ کوتاه‌مدت شما ثبت می‌شوند، مثلاً وسایلی که نیاز دارید با خود به محل کارتان ببرید یا چه کسی فرزندان‌تان را از مدرسه به خانه می‌آورد یا کجا قرار است بروید.

از بخت خوب شما، بیشتر مسائل جزئی زندگی تقریباً فوراً فراموش می‌شوند، مثلاً چه کسی چه حرفی را به چه کسی گفته است. اما، مسائل مهم لازم است برای مدت طولانی در حافظه‌تان ثبت شوند. به‌طور مثال، یاد می‌گیرید و به یاد می‌آورید که چگونه با توجه به صدای ماشین‌ها و نشانه‌هایی که حضور آن‌ها را نشان می‌دهد، با امنیت کامل از خیابان عبور کنید. خاطره‌هایی را از آنچه اشارهٔ بدنی خاصی یا طنین صدایی منتقل می‌کنند در حافظهٔ خود ذخیره می‌کنید و در نتیجه می‌دانید چه هنگام

فردی عصبانی یا خشمگین است.

بعضی از حافظه‌های فوری یا کوتاه‌مدت یا دراز مدت شما ناآشکار و بعضی دیگر آشکار هستند.

آیا حافظه دربارهٔ اطلاعات است یا فرایندها؟

حافظهٔ شما آشکارا باید از پس موضوعات فردی، مانند ثبت تصویر خانه‌تان، چهره‌ای خاص، یک واژه یا یک نماد برآید. همچنین باید خاطرهٔ فرایندهای مهم را ذخیره کند، مانند بعضی از نمونه‌هایی که پیشنهاد دادیم: راندن ماشین یا ضربه به توپ یا قراردادن کلیدی در قفل.

اصول کلیدی حافظه

حال همه این‌ها در زندگی شما و در محل‌کار یا در خانه‌تان چه معنایی دارند؟ وقتی مسئله بر سر این است که چگونه حافظه‌تان کار می‌کند، شماری از اصول ساده وجود دارند که باید آن‌ها را بشناسید:

۱- شما تمایل دارید اولین و آخرین موضوعات را به یاد بیاورید. گاهی آن را اثر آغازین و اثر پایانی می‌نامند.
۲- اگر بتوانید بین موضوعات الگوها و ارتباط‌هایی بیابید، کمک می‌کند آن‌ها را به یاد بیاورید.
۳- تمایل دارید آنچه که جالب توجه یا عجیب است به یاد بیاورید یا آنچه که مطابق با الگوها نیست.
۴- توانایی شما برای به‌یادآوردن تقویت خواهد شد، اگر در مدت زمان مشخصی آنچه یاد گرفته‌اید، مرور کنید.

هر یک از این اصول اثری مستقیم بر زندگی شما دارند. به‌طور مثال، در محل‌کار جدول زیر کاربرد دارد:

اصول	فعالیت	معنای ضمنی
تمایل به یادآوری موضوعات آغازین و پایانی	جلسه‌ها	جلسه‌ها را به شماری از جلسه‌های کوچک تقسیم کنید تا آغازها و پایان‌های بیشتری ایجاد کنید. مطمئن شوید موضوعاتی که با آن‌ها جلسه را آغاز کرده و پایان داده‌اید، موضوعاتی هستند که می‌خواهید همه به یاد بیاورند. ضرورتاً موضوعاتی را که بیش‌ازهمه بحث‌انگیز هستند تا انتها رها نکنید، زیرا ممکن است در دیگران احساس‌های منفی غیرضروری به‌جا بگذارد. استراحت‌های کوتاه و منظم دوره‌ای مفید است.
	ارتباط‌ها	در تبادل‌نظری تک‌به‌تک مطمئن شوید اولین و آخرین مطلبی که می‌گویید، قویاً مثبت باشد.
	برگزاری جلسه‌های سخنرانی	بر آغاز و پایان بسیار تمرکز کنید.
	یادگیری	زمان‌های استراحت منظم تعیین کنید و یادگیری خود را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید
اگر بتوانید بین موضوعات الگو و رابطه بیابید، به شما کمک می‌کند آن‌ها را به یاد بیاورید.	جلسه‌ها	به افراد کمک کنید تا بین موضوعات ظاهراً نامرتبط که ممکن است مفید باشند، ارتباط برقرار کنند. به‌طور مثال، اگر دربارهٔ موضوعی چون کاهش هزینه‌ها که همواره در دستورکارتان وجود دارد بحث می‌کنید، با به‌کار بردن شوخ‌طبعی یا تصویری اثربخش یا

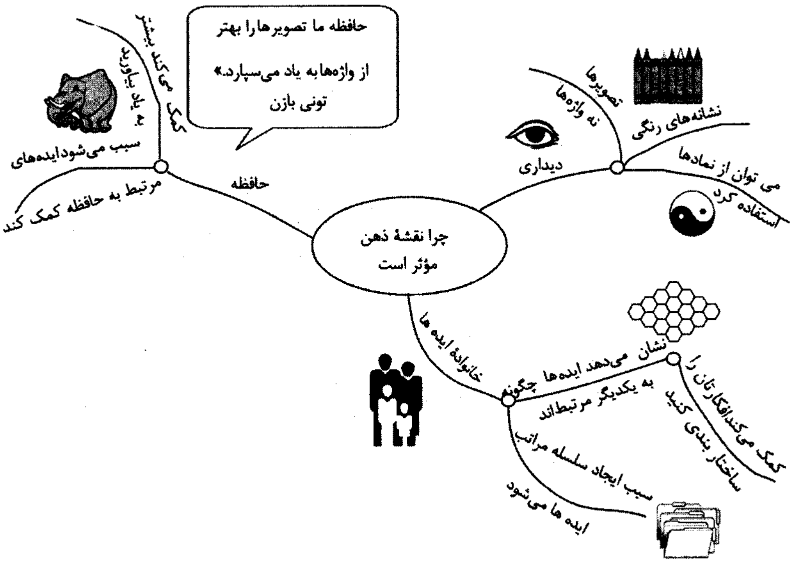
	یادگیری	واژگان اختصاری ارتباط‌هایی ایجاد کنید. همانند بالا. همچنین روش‌های ذکرشده در صفحهٔ ۱۲۷ را ببینید.
تمایل دارید آن‌هایی را به یاد بیاورید که جالب توجه یا عجیب است و با الگوها تطابق ندارد.	ارتباط‌های داخلی	کارشناس‌های تبلیغات مدت‌های مدیدی است که می‌دانند تبلیغ‌های ناهماهنگ بیشتر در یادها می‌مانند، اما آن‌هایی‌که مسئول ارتباط با کارمندان درون سازمان هستند، در تشخیص این موضوع کُند بوده‌اند. از تصویرهای جالب توجه برای غنی‌ساختن پیام‌های همیشگی اما مهم استفاده کنید. به‌طور مثال، پیام‌های مربوط به بهداشت و سلامت و امنیت.
	برگزاری جلسه‌های سخنرانی	نمونه‌هایی خارج از زمینهٔ کاری یا علاقه‌مندی کارشناس‌ها جست‌وجو کنید. حضار شما ممکن است الگوهای جالبی که این نمونه‌ها فراهم می‌آورند، به یاد بیاورند.
	یادگیری	به‌طور جدی سعی کنید ارتباط‌هایی بین موضوعاتی که آموختید ایجاد کنید. به‌طور مثال، پیش از اتمام دوره‌ای آموزشی، بین همهٔ نکته‌های کلیدی که می‌خواهید به یاد بیاورید، نظمی ساده ایجاد کنید.
توانایی شما برای به یاد آوردن مسائل تقویت خواهد شد، اگر در مدت	جلسه‌ها	هنگام حضور در جلسه‌ها، خلاصه‌ای از آنچه توافق کرده‌اید و آنچه قرار است بررسی کنید، فراهم آورید. همیشه

زمان مشخصی آنچه آموخته‌اید مرور کنید.		جلسه را با جمع‌بندیِ موضوع مورد توافق جلسهٔ گذشته آغاز کنید.
	ارتباط‌های داخلی	به فعالیت‌های گذشته اشاره و تکیه کنید. از اینترانت سازمان برای ارسال پیام‌های تکراری و یادآورنده به کارمندان استفاده کنید.
	یادگیری	آنچه به‌طور منظم آموخته‌اید، مرور کنید. همچنین روش‌های ذکرشده در صفحه‌های ۱۶۴ و ۱۶۵ را ببینید.

تونی بازن، کارشناس انگلیسی، بیش از هر کسی در زمینهٔ افزایش شناخت چگونگی کارکرد حافظه کار کرده است. او در کتاب پُرفروش خود، *از مغزتان استفاده کنید،* فعالیت‌های عملی بسیاری را برای پرورش حافظه ارائه کرده است. وی همچنین مبدع روشی برای تجسّم افکار به نام نقشهٔ ذهن است.

برای ترسیم نقشهٔ ذهن، برگه‌ای را به صورت افقی جلو خود بگذارید. عنوان نقشه یا تصویر مّدنظرتان را در وسط صفحه بنویسید و دور آن دایره‌ای بکشید. سپس شاخه‌هایی دورتاور این دایره بکشید و موضوعات اصلی و یا سرعنوان‌های خود را روی آن‌ها بنویسید. برای موضوعات فرعی نیز شاخه‌های کوچک‌تر از این شاخهٔ اصلی رسم کنید، درست مانند شاخه‌های یک درخت. وقتی شکل اصلی نقشه را کشیدید، می‌توانید برای اتصال شاخه‌های گوناگون، خطوط ارتباطی را اضافه کنید. همچنین می‌توانید از رنگ‌ها و نشانه‌های مختلف، مانند علامت سؤال یا خط‌کشیدن زیر عبارت‌ها یا هر نشانه‌ای که به شما کمک می‌کند با موضوع بهتر ارتباط برقرار کنید، برای تکمیل نقشه‌تان استفاده کنید.

متوجه شده‌اید که هریک از سه بخش این کتاب نیز با نقشهٔ ذهن آغاز شده است. چنین نقشه‌هایی برای نشان‌دادن آنچه می‌خوانید، مفید هستند. همچنین متوجه شده‌ام که وقتی می‌خواهم مقاله‌ای بنویسم یا متن سخنرانی‌ام را آماده کنم، روشی مفید برای تمرکز بر افکارم است.



اگر با شیوهٔ تهیهٔ یادداشت به این صورت آشنایی ندارید، برای کارهایی که می‌خواهید در تعطیلات آخر همین هفته انجام دهید، نقشهٔ ذهن فراهم کنید و اثر آن را ببینید.

جین‌ان گادیا، مدیر عامل شرکت خدمات مالی ویرجین‌وان‌اکانت، نمونه‌ای عالی از کسی است که واقعاً از حافظهٔ دیداری خود استفاده می کند. وی هرگز برنامهٔ کاری خود را نمی‌نویسد، در عوض «فهرست‌ها را در ذهن خود مجسّم می کند». به‌عنوان مدیری پُرمشغله، همواره کارهای بسیاری دارد که باید به همهٔ آن‌ها رسیدگی کند. با این‌وجود، به‌ندرت موضوعی را فراموش می کند و به سبب حافظهٔ خوبی که در حفظ جزئیات دارد، منشی خود را شگفت‌زده می کند. او برای اینکه مطمئن شود می‌تواند بر موضوع کار خود در زمانی مشخص تمرکز کند، روشی جالب دارد: حافظهٔ خود را با تجسّم کردن مدیریت می کند. در این‌باره می گوید:

«ذهن خود را به‌صورت مجموعه‌ای از قفسه‌های جدید تصور می کنم و هربار فقط یک قفسه را باز می‌کنم. من آگاهانه باز و بسته‌شدن آن‌ها را در ذهنم تجسّم می کنم.»

کولین مارشال نیز دیدگاهی قوی در این‌باره دارد:

«من معتقدم هر کسی حافظهٔ تصویری نهفته‌ای دارد. باید تمرین کرد و آموزش دید تا به این حافظهٔ نهفتهٔ خود دسترسی پیدا کرد و آن را سازمان‌دهی کرد و خاطره‌ها را به یادآورد. هیچ کمک حافظه‌ای ندارم که از آن آگاه باشم؛ اما متوجه شده‌ام که اگر بر آمار و اطلاعات تمرکز کنم، تصویری ذهنی از واژگان و اعداد می‌سازم که در حافظه‌ام ثبت می‌شود.»

یکی دیگر از روش‌های جالب برای یادداشت‌برداری، «یادداشت‌برداری آزاد» است که وین ونگر امریکایی آن را ابداع کرد. این روش معادل یادداشت‌برداری در جلسه‌های توفان‌فکری است که همه تمام ایده‌های خود را برای حل مشکل بیان می‌کنند. در هنگام رویارویی با تجربهٔ یادگیری نیز، به‌جای سازمان‌دهی یادداشت‌های‌تان به شکل نقشهٔ ذهن یا مجموعه‌ای از یادداشت‌های طولی که بسیاری از ما در مدرسه آموخته‌ایم، هر آنچه به ذهن‌تان می‌آید، بنویسید. به عبارتی، همان‌طور که در حال گوش‌دادن یا مشاهده‌کردن هستید، به‌جای گروه‌بندی افکارتان، به قلم خود (یا به انگشتان‌تان، اگر از لپ‌تاپ استفاده می‌کنید) اجازه دهید آزادانه حرکت کند و بنویسید.

براساس این روش اجازه می‌دهید برداشت‌ها و ایده‌ها آزادانه‌تر و نهفته‌تر، اما آگاهانه به ذهن‌تان وارد شوند. همچنین احتمال دارد یادگیری را به افکار شخصی خود ارتباط دهید و بنابراین آن را واضح‌تر به یاد بیاورید.

لحظه‌ای این کتاب را زمین بگذارید و سعی کنید چند یادداشت آزاد بنویسید. هر آنچه از مطالعهٔ کتاب تا این‌جا به ذهن‌تان می‌آید، بنویسید.

هر شیوهٔ یادداشت‌برداری که انتخاب می‌کنید، مهم است که خودتان یادداشت بردارید، زیرا عاملی کلیدی در فرایند یادگیری است.

دیگر شیوه‌های مفید شامل روش‌های زیر است:

- از ماژیک‌های شبرنگ استفاده کنید تا بر آنچه می‌خواهید به یاد بیاورید، تمرکز کنید.

- ایجاد الگوها یا نمودارها برای درک ارتباط بین موضوع‌ها.
- از برگه‌های یادداشت برچسبی استفاده کنید تا بتوانید اطلاعات پیچیده را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.

در محل‌های کار روش‌های بسیار ساده‌ای، همچون ایجاد شماری از الگوها وجود دارند تا به کارمندان کمک کنند بیشتر به یاد بیاورند. روش‌های زیر نمونه‌ای از آن‌هاست:

۱- *برگه‌های ازپیش‌چاپ‌شده* برای جلسه‌های داخلی و خارجی و جلسه‌های توجیهی گروه که فضا برای اقدام مهیا نیست، اما می‌توان از نقشهٔ ذهن و یادداشت‌برداری آزاد استفاده کرد.

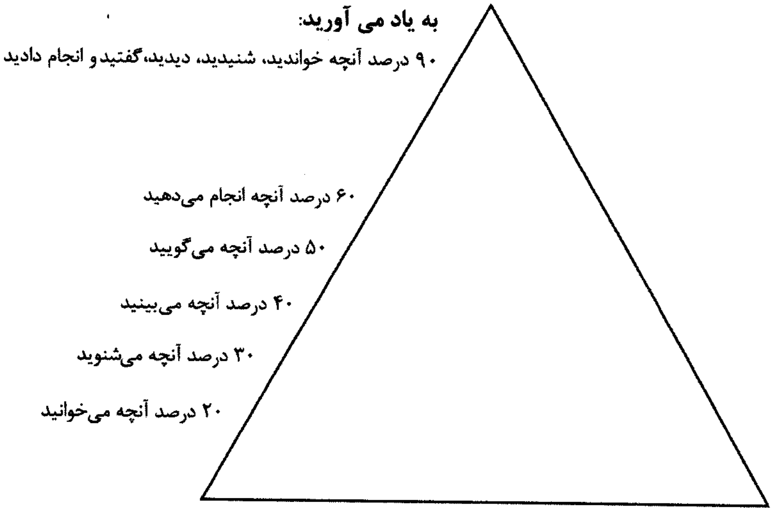
۲- *پیش‌فاکتورهایی برای تمام جلسه‌های آموزشی* به همراه فهرستی از سؤال‌های گوناگون. به‌طور مثال، آیا درخواست کرده‌اید تصویر کلی را به شما ارائه کنند یا آیا آن را به شما داده‌اند؟ آیا پاسخ پرسش‌های «از چه کسی قرار است یاد بگیرید، چرا می‌خواهید یاد بگیرید، چه چیزی را و چگونه و کجا و کی می‌خواهید یاد بگیرید؟» را می‌دانید؟ همچنین می‌توانید اظهارنظرهایی چون: سه ایدهٔ برتر جلسه این‌ها بودند...، موضوع کلیدی که می‌خواهم به یاد بیاورم این است... را اضافه کنید.

۳- *تابلوهایی ویژهٔ دیوارنوشته* در مکان‌های عمومی که کارمندان بتوانند ایده‌های خوب خود را روی آن بنویسند.

۴- *پوسترهایی طراحی‌شده با گفته‌ها و نقل‌قول‌های* سودمند از انواع مطالبی که یادگرفته یا کارمندان‌تان آن‌ها را به‌نحو مطلوبی ارائه کرده‌اند. و نیز استفاده از گفته‌های افراد معروف.

۵- *نمودارهای بزرگ از گردش کار برای پروژه‌های جدید یا تغییر برنامه‌های مدیریتی* و ترغیب کارمندان به اضافه کردن اظهارنظرهای‌شان با استفاده از برچسب‌ها یا نوارهای مغناطیسی.

فهرست معروفی از گفته‌ها وجود دارند که بعضی از اصول مربوط به حافظه را به روش مفید و فوری به‌کار می‌برند:



البته، درصدهای ارائه‌شده به‌طور تقریبی درست هستند. هرچه به نوک مثلث و درصدهای بالاتر می‌رسید، تجربهٔ یادگیری را که کاملاً در آن شرکت داشتید توصیف می‌کنید. با این‌وجود، این درصدها به شدت حاکی از گرایشی مهم هستند.

در حرفه‌تان، این اطلاعات چه مفاهیم ضمنی برای شما دارند؟ هر چند وقت یک‌بار برای همکاران‌تان فرصتی ایجاد می‌کنید تا هنگام یادگیری به احساس خود توجه کنند؟

گیره‌های حافظه

در جدول صفحهٔ ۱۵۴ تعدادی از روش‌هایی را مشاهده کردید که چهار اصل کلیدی حافظه ممکن است بر زندگی حرفه‌ای شما اثر بگذارد. در این بخش، جزئیات بیشتری را بررسی می‌کنیم که چگونه می‌توانید این اصول و اصول دیگر را به‌کار ببرید.

ایدهٔ زیربنایی هر چهار اصل حافظه این است که برای به یاد سپردن وقایع باید با آن‌ها ارتباط برقرار کنید تا مطمئن شوید در حافظه‌تان ثبت شده‌اند. یک روش دیگر این است که به مغز خود همچون حیاطی نگاه کنید که طناب رخت در آن وجود دارد و اقلام گوناگونی با گیره روی آن قرار گرفته‌اند. این طناب رخت عجیب است، زیرا

لباس‌های شما روی آن پهن نیست، بلکه تمام آنچه می‌خواهید به یاد بیاورید، مانند فهرست‌ها، صورت‌حساب‌ها، تصویرها و یادداشت‌ها با گیره به آن وصل شده‌اند.

حال فرض کنید روی این طناب، واژه‌ها یا ایده‌هایی را به‌طور متوالی با گیره وصل کرده‌اید. اگر حروف ابتدایی این واژه‌ها را کنار یکدیگر بگذارید، واژه‌ای اختصاری ساخته می‌شود که در یادآوری همهٔ آن‌ها به حافظه‌تان کمک می‌کند. جویس تیلور، مدیر عامل شبکه‌های اکتشاف اروپا، برای یادآوری معیارهای گروهی شرکت‌شان با همکاری کارمندانش واژهٔ SPIRIT (روحیه) را ابداع کرد. این واژه برگرفته از حروف ابتدایی Simple (ساده)، Passionate (پُرشور)، Inspiring (الهام‌بخش)، Refreshing (نشاط‌آور)، Involving (شرکت‌کردن) و Trustworthy (مطمئن) بود.

تیلور و کارمندانش همیشه این واژهٔ اختصاری را به‌کار می‌بردند و خود نیز در کتابچهٔ شخصی‌اش که همه‌جا آن را به همراه داشت، آن را نوشته بود. در واقع واژه‌ای مفید بود، زیرا برگرفته از واژگانی بود که هریک معنایی روشن داشتند و در کنار یکدیگر مفهومی ساخته بودند که در کار اکتشاف بسیار سازنده و مفید بود.

همان‌طور که کالین رُز، کارشناسِ انگلیسی یادگیری تسریع نشان داده است، واژگان اختصاری در یادآوری عوامل کلیدی نظام یا فرایندی مهم، بهترین اثربخشی را دارند و کمک می‌کنند تا آن‌ها را به‌ترتیب به یاد بیاورید. وی واژهٔ اختصاری MASTER (تبحر) را برای فرایند چگونگی یادگیری ابداع کرده است. این واژه برگرفته از حروف ابتدایی Mind relaxed (ذهن آرام)، Acquire the facts (کسب اطلاعات)، Search out the meaning (جست‌وجوی معنا)، Trigger the memory (به‌کارانداختن حافظه)، Exhibit what you know (نشان دادن آنچه می‌دانید) و Reflect on the process (بازنگری فرایند) است.

در سطحی کاملاً منطقی، علت ارزشمندبودن واژگان اختصاری برای ما، این است که اطلاعات محدودی را می‌توانیم در ذهن خود حمل کنیم؛ مگر اینکه آن‌ها را بنویسیم. جالب توجه است که در بعضی از فرهنگ‌های شفاهی، هیچ واژه‌ای برای اعداد بزرگ وجود ندارد. به‌طور مثال، ساکنان بومی استرالیا برای هرکدام از اعداد

یک تا شش یک واژه داشتند و برای تمام اعداد بزرگ‌تر از شش فقط از یک واژه استفاده می‌کردند. شاید اذهان ما به‌طور طبیعی آمادگی ندارند بیش از هفت یا بخش‌های بسیار جدید اطلاعات را به یاد بیاورند. و شاید به همین علت است که کتاب‌های تجاری با «هفت» عنوان یا سرفصل رواج یافته‌اند.

آیا در منزل و محل‌کار از واژگان اختصاری استفاده می‌کنید؟ آیا فرایندهای مهمی وجود دارند که اگر برای آن‌ها واژه‌های اختصاری ابداع کنید، آن‌ها را بهتر به یاد خواهید آورد؟

اهمیت مکان شما

مکان نیز روشی قدرتمند برای تثبیت حافظه است. به‌طور مثال، بسیاری از افراد می‌توانند دقیقاً به یاد بیاورند وقتی رویدادهای شخصی یا جهانی یا ورزشی مهم روی داده‌اند، کجا بوده‌اند. این مسئله ممکن است به علت هیجان‌هایی باشد که چنین رویدادهایی به‌وجود آورده‌اند. به‌طور مثال، راه‌رفتن روی کرهٔ ماه یا وقوع فاجعه‌ای وحشتناک، وقایعی آن‌قدر شگفت‌آور بودند که افراد هنگام مقایسهٔ آن‌ها با الگوهای عادی به‌شدت شگفت‌زده و متحیر شدند. از این روش می‌توان به‌خوبی بهره برد.

وقتی رویدادی را تجربه می‌کنید که تصمیم دارید بعداً آن را به یاد بیاورد، می‌توانید با هشیاری تلاش کنید جزئیات مکان تجربه‌تان را به خاطر بسپارید. متوجه شده‌ام که وقتی در جلسه‌ای هستم و می‌خواهم موضوع خاصی را به یاد بیاورم، این روش بسیار مفید است. علاوه بر یادداشت‌ها یا نقشهٔ ذهن، هشیارانه بین حافظه‌ام و جایی که هستم رابطه ایجاد می‌کنم. با دقت پیرامون اتاق را نگاه می‌کنم، طوری‌که بعداً تفکر خود را به یاد بیاورم. در این مثال‌ها شاید مکان زمینه‌ای فراهم می‌کند تا ذهن‌تان بتواند با تفکری خاص «ارتباط برقرار کند». بعضی از مکان‌ها نیز به صورت عامل هیجانی عمل می‌کنند.

آیا تجربه‌هایی مانند این داشته‌اید؟

این مثال‌ها به ویژگی دیگری از حافظه اشاره دارند: شیوه‌ای که ذهن همهٔ حس‌ها

را درگیر می‌سازد. به‌طور مثال، هنوز می‌توانم بوی تند واکس کفپوش زمین اولین مدرسه‌ام را به خاطر بیاورم. با به‌یادآوردن آن بوی خاص، سیلابی از خاطره‌های دوران کودکی به ذهنم سرازیر می‌شود. حافظه چندین لایه دارد و بیشتر وقت‌ها مانند این کار می‌کند.

آیا خاطره‌هایی دارید که با یکی از حس‌های‌تان به کار بیفتند؟

زمزمه‌کردن

بسیاری از افراد متوجه شده‌اند که زمزمه‌کردن برای حفظ و تثبیت فرایندها در ذهن مفید است، یعنی هنگام بررسی فرایندها دربارهٔ عناصر سازندهٔ آن‌ها بلند حرف بزنند. در حالی‌که به نظر می‌رسد این روش در محل‌کار عجیب باشد، نگران نباشید. این شیوه آن‌قدر که در وهلهٔ اول به نظر می‌رسد، عجیب نیست و فوایدی دارد.

مثال مناسب دربارهٔ چگونگی اثربخشی این روش زمانی است که نیاز دارید مهارت رایانه‌ای جدیدی یاد بگیرید. لحظه‌ای تصور کنید چند بار از دیگران خواسته‌اید به شما کمک کنند تا مهارتی جدید یاد بگیرید و هنگامی‌که در کنارتان بوده‌اند، با اضطراب یک‌بار آن را امتحان کرده‌اید و فقط به نیمی از راهنمایی‌های‌شان گوش داده‌اید. اطمینان دارم به محض رفتن آن‌ها متوجه شده‌اید آنچه را به شما گفته‌اند به یاد نمی‌آورید و نمی‌توانید آن مهارت را اجرا کنید. دفعهٔ بعد که به کمک کسی در زمینهٔ یادگیری مهارتی جدید نیاز داشتید، به آن‌ها بگویید که دوست دارید در حین یادگیری و تمرین، دربارهٔ فرایند کار حرف بزنید تا آن را در ذهن خود ثبت کنید. به‌طور مثال، با خود زمزمه کنید: «اول ایمیلم را باز می‌کنم، بعد فایل «الف» را در فهرست «ب» جست‌وجو می‌کنم. سپس «ج» را بررسی می‌کنم و...». با زمزمه‌کردن هنگام انجام‌دادن کار، پیوسته آن را بازنگری و تحلیل می‌کنید و به‌کار می‌برید و نیز دربارهٔ آن سؤال می‌کنید. این روش بی‌تردید به شما کمک می‌کند واژه‌هایی برای شرح آن ارائه کنید و سپس یادگیری را در ذهن خود تثبیت کنید.

دو مصداق منطقی برای زمزمه‌کردن وجود دارد: تجسّم نوآور و آموزش.

تجسّم نوآور شما را قادر می‌سازد با بازگویی تجربه‌های جدید، آن‌ها را پیش‌بینی

کنید. ورزشکاران و بازیگران تئاتر به‌طور گسترده از آن استفاده می‌کنند. شما چشم‌های خود را می‌بندید و خود را در حال تجربهٔ رویدادی تصور می‌کنید و به‌طور ذهنی در هر مرحله با خود صحبت می‌کنید. این روش، به‌ویژه در مواقع زیر برای من مفید بوده است:

- جلسه‌های دشوار و سنگین: وقتی پاسخ‌های گوناگون به واکنش‌های ممکن را بازگو می‌کنم.
- سخنرانی‌ها و معارفه‌ها: وقتی روی اولین دقیقه‌های صحبتم تمرکز می‌کنم و حضار را در برابر خود تصور می‌کنم و واکنش‌های احتمالی مختلف را در ذهنم به تصویر می‌کشم.
- هرگونه تکلیف و کار نوشتنی: وقتی استدلال‌های خود را تصور می‌کنم و بیشتر وقت‌ها آن‌ها را به شکل نمودار گردش‌کار یا نقشهٔ ذهن می‌نویسم.

در روش دوم، با آموزش آموخته‌های خود به دیگران، حافظه‌تان را می‌آزمایید. هرکسی که این روش را امتحان کرده است، می‌داند که برای آگاهی از میزان حفظ و تثبیت مطالب در ذهن، سنجشی کارآمد است. آموزش‌دادن نه تنها روشی مناسب برای تقویت حافظه است، بلکه پیام‌های مثبتی نیز دربارهٔ شما ارسال می‌کند که به‌عنوان مربی و مدیری شایسته برای ارزیابی آموخته‌های‌تان و سهیم‌شدن آن با دیگران وقت صرف کرده‌اید. مسلماً این ایده روشی ورای یادگیری مهارت‌های جدید رایانه‌ای است.

سپرده‌گذاری منظم در بانک حافظهٔ شما

اینکه آیا موضوعی را به یاد می‌آورید یا نه، نه تنها بستگی به قدرت تجربهٔ آغازین دارد، بلکه به چگونگی بازبینی آموخته‌تان وابسته است. با یک حساب سرانگشتی سعی کنید هم‌اکنون بعضی از مسائل مهم را به خود یادآوری کنید:

یک‌ساعت بعد:

یک‌روز بعد:

یک‌هفتهٔ بعد:

یک‌ماه بعد:

سه‌ماه بعد:

ممکن است با استفاده از یادداشت‌های خود یا بعضی از ابزارهای کمکی دیداری، فقط پنج یا ده‌دقیقه برای بازبینی آنچه آموخته‌اید صرف کنید. اما اگر این کار را کردید، خواهید توانست دست‌کم با یکی از چهار اصل کلیدی، یادآوری خود را تقویت کنید.

مفید است که حافظهٔ خود را همچون بانکی تصور کنید که برای خریدهای مهمی مانند خانه یا ماشین به شما وام می‌دهد. به این صورت که پرداخت پس‌انداز یا سپردهٔ منظمی را برای شما مقرر می‌کند تا بتوانید سرمایهٔ لازم را به‌دست آورید. به همین صورت، تقویت حافظه‌تان به‌طور منظم طی یک دورهٔ زمانی، ظرفیت یادآوری‌تان را افزایش می‌دهد.

برهمین‌اساس، تحقیقات نشان داده‌اند که تمایل دارید به نسبت میزان زمانی که صرف یادگیری کرده‌اید، آن‌ها را به یاد بیاورید. بنابراین، در صورت امکان، باید سعی کنید یادگیری خود را به‌جای اینکه به‌صورت تجربهٔ متمرکز واحدی در نظر بگیرید، به بخش‌های منظم بیشتر تقسیم کنید. این بدان معنا نیست که تجربه‌های عمیق ارزشمند یا به‌یادماندنی نیستند. در واقع، به سبب شرکت در تعاملی هیجانی، این‌گونه تجربه‌ها بسیار دقیق و درست هستند. با این‌وجود، در این‌گونه موقعیت‌ها مهم است که به‌طور منظم آنچه را یاد گرفته‌اید، بازنگری کنید.

ممکن است از تجربهٔ شخصی خودتان در زمینهٔ خواندن کتابی خوب در تعطیلات متوجهٔ این مسئله شده باشید. بیشتر وقت‌ها تعطیلات فرصت خوبی است تا چند روزی را صرف مطالعهٔ کتابی کنید. اما، چند هفتهٔ بعد چه میزان از آن را به یاد می‌آورید؟ مطالب زیادی در یادتان نخواهد ماند، مگر اینکه برای زنده نگه‌داشتن طولانی‌تر تجربه در ذهن روشی بیابید یا اجازه بدهید الگوهای ارتباطی خنثی بیشتر برقرار شوند. برخی از بزرگسالان هنوز می‌توانند کامل و دقیق جزئیات متونی را که هنگام تحصیل مطالعه کرده‌اند، به یاد بیاورند، زیرا مطالعهٔ خود را به دورهٔ زمانی خاص و مرور منظم تقسیم کرده بودند.

ذهن خواب شما

در رمان‌های علمی‌تخیلی گاهی صحنه‌هایی را مطالعه می‌کنید که در آن

شخصیت‌های منفی سعی دارند قهرمان کتاب را با پخش نوارهای صوتی به هنگام خواب «شست‌وشوی مغزی» دهند. باور و برداشت خطا این بوده که می‌توانید تااندازه‌ای مغز را وادار به یادآوری مطالبی کنید که هنگام خواب به آن تلقین کرده‌اید.

این مسئله آشکارا ممکن نیست، اما تردیدی نیست که هنگام خواب اتفاق‌های بسیار اسرارآمیزی در مغزمان روی می‌دهد. به نظر می‌رسد مغز که از جذب اطلاعات به هنگام ساعت‌های بیداری رها شده است، فرصت یافته پردازش کند و سر از آن‌ها درآورد. ما حتی اصطلاحاتی چون: «تا فردا راجع به آن فکر خواهم کرد.» می‌گوییم به این امید که به ما الهام شود. و بیشتر وقت‌ها این اتفاق می‌افتد. در واقع، بسیاری از مخترعان و هنرمندان معروف جهان، الهام‌هایی را بازگو می‌کنند که به شکل رؤیا یا فوراً پس از بیداری به ذهن‌شان خطور کرده است.

محققان کشف کرده‌اند که اگر به‌قدر کافی نخوابیم، حافظه‌مان خوب کار نخواهد کرد. برخی پیشنهاد کرده‌اند که خواب عمیق در کمک به مغز برای نتیجه‌گیری از آنچه در طی روز رخ داده، بسیار ضروری است (صفحه‌های ۴۵ تا ۴۶ را برای اطلاعات بیشتر در زمینهٔ مغز و خواب مشاهده کنید).

جین‌ان گادیا دربارهٔ خواب می‌گوید:

> «متوجه شده‌ام که اگر با نگرانی دربارهٔ موضوعی به خواب بروم، بیشتر وقت‌ها پاسخ را هنگام بیداری می‌یابم. بنابراین، اکنون پیش از خواب، حساب‌شده سؤالی را در ذهن خود مرور می‌کنم. صبح، هنگام حمام کردن آگاهانه از خود سؤال می‌کنم و تقریباً به‌طور اجتناب‌ناپذیری پاسخ به ذهنم خطور می‌کند. اکنون از این روش به‌عنوان راهی برای حل مشکلاتم استفاده می‌کنم.»

سِر باب رِیْد، معاون رئیس بانک اسکاتلند و فردی با تجربه‌های فراوان در زمینهٔ رهبری شرکت‌های بزرگ متوجه شده است که خواب به اَشکال گوناگونی برای وی کاربرد دارد:

«بسیار رؤیا می‌بینم. همیشه در میانهٔ زمان کار و مشغله، رؤیاهایم شادتر هستند. هنگامی که راحت‌تر یا در کوران فعالیت بدنی شدید هستم، رؤیاهای شاد کمتری دارم.»

من راهی ساده برای پرداختن به افکاری دارم که بیشتر وقت‌ها نیمه‌شب به سراغم می‌آیند. مانند بسیاری از افراد متوجه شده‌ام ایده‌های خوب و بجا یا مطالبی که دوست دارم به یاد بیاورم، درست لحظه‌ای که می‌خواهم بخوابم به ذهنم وارد می‌شوند. برای اطمینان از درک ایده‌هایم و به‌طور همزمان کاستن وقفه در استراحتم، اقلامی مانند مجله، کتاب، مُتکای اضافی و... را در کنار تختم نگه می‌دارم و آهسته یکی از آن‌ها را به سمت در اتاقم پرت می‌کنم (برای اطمینان از اینکه وقتی صبح از خواب بیدار می‌شوم تا آن‌جا خواهم رفت). همان‌طور که از این پهلو به آن پهلو می‌شوم تا خوابم ببرد، وسایل پرت‌شده را با تفکری که داشتم ارتباط می‌دهم و به مغزم «می‌گویم» صبح که بیدار شدم آن را به یاد بیاورد.

ممکن است روش من عجیب‌وغریب به نظر برسد، اما برایم بسیار اثربخش بوده است. صبح وسایل را که می‌بینم یا برای برداشتن‌شان از جای خود برمی‌خیزم، تفکرات شب پیش خود را به یاد می‌آورم. همچنین مداد و دفترچهٔ یادداشتی کنار تختم می‌گذارم. در مواقعی که تفکرم آن‌قدر پیچیده است که با بازی شبانهٔ عجیبم تثبیت نمی‌شود، آن را می‌نویسم.

با دانستن این مسئله که اکنون از عملکرد حافظه‌تان آگاه هستید، دست‌کم به سه روش بیندیشید که می‌توانید در محل کارتان به‌طور متفاوتی انجام دهید تا به دیگران کمک کنید به یاد بیاورند. از به‌کار بردن ماژیک شبرنگ روی صفحاتی که خوانده‌اید یا نوشتن یادداشت در حواشی کتاب نهراسید.

کالین رُز، کارشناس یادگیری بیان می‌کند، در بسیاری از مواقع درست است که بگوییم: «بدون حافظه هیچ یادگیری وجود ندارد.»

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ حافظه شامل تثبیت و به یادآوری می‌شود.
- ✓ چهار اصل اساسی و کلیدی حافظه
- ✓ چند روش مؤثر یادداشت‌برداری
- ✓ هر چه حس‌های بیشتری را درگیر کنید و هر چه در یادگیری فعال‌تر باشید بیشتر به یاد می‌آورید.
- ✓ چگونه واژگان اختصاری به یادآوری مفاهیم و واژگان کمک می‌کنند.
- ✓ چگونه با برقراری ارتباط با مکانی خاطره‌ای را ثبت کنیم.
- ✓ چگونه زمزمه‌کردن در یادگیری به تقویت حافظه کمک می‌کند.
- ✓ چگونه بازنگری کم و مکرر به شما کمک می‌کند.
- ✓ اهمیت خواب

واژگان کلیدی: نقشه‌های ذهن؛ یادداشت‌برداری آزاد؛ گیره‌های مغز؛ واژگان اختصاری؛ زمزمه‌کردن؛ تجسّم نوآور.

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: نقشه‌کشی ذهن؛ یادداشت‌برداری آزاد.

فصل هشتم

انعطاف‌پذیری

کودکی را در نظر بگیرید که می‌کوشد راه برود یا نومیدانه در جست‌وجوی یافتن واژه‌ای درست است تا مقصود خود را منتقل کند. همهٔ مخترعان بزرگ دنیا و داستان‌های‌شان را تصور کنید که چگونه تلاش می‌کردند و صدها بار شکست می‌خوردند، اما تسلیم نمی‌شدند. ورزشکاری را مجسّم کنید که سرانجام موفق می‌شود با پافشاری بر مهارتش، چند ثانیه‌ای بهترین فرصت را برای خود فراهم آورد. همهٔ این افراد انعطاف‌پذیری خود را نشان داده‌اند. همان‌طور که گای کلکستن می‌گوید: «بدون توانایی تصمیم‌گیری درست و بجا دربارهٔ چگونگی، چرایی، زمان و مکان یادگیری و نیز تحمل ضمیمه‌های هیجانی آن به‌ویژه هنگامی که دشوار می‌شود، قدرت یادگیری هیچ بنیانی ندارد که بر پایهٔ آن ساخته شود.»

هیلاری کوپر، مدیر شرکت اف.آی‌گروپ، دربارهٔ ارزش تجاری این طرزتلقی قاطعانه گفته است: «انعطاف‌پذیری ضروری است، اما لازم است محیطی فراهم آورید که در آن افراد تحت استرس زیاد نباشند. افراد اگر مبنایی داشته باشند که بتوانند از آن‌جا جاه‌طلبی‌های خود را گسترش دهند، می‌توانند با بلندپروازی زندگی کنند.»

انعطاف‌پذیری عنصر کلیدی رشد و تکامل افراد و گونه‌هاست. اگر انعطاف‌پذیر هستید، احتمال بقا و ترقی شما بیشتر است. مسائل مربوط به خانه، مدرسه، دانشگاه و محل‌کار به بسیاری از افراد اجازه نداده است از این طرزتلقی بهره‌ای ببرند.

اول اینکه هنگام بروز دشواری‌ها، بیشترِ ما در خود مانعی هیجانی حس می‌کنیم که سبب می‌شود با خود روراست نباشیم، بنابراین خود را به زحمت نمی‌اندازیم یا

وجود دردی را در قلب خود نشان نمی‌دهیم، زیرا پذیرش شکست به نظر می‌آید یا چون در گذشته به سبب آن تحقیر شده‌ایم.

دوم اینکه فرهنگ بسیاری از محیط‌های یادگیری، چه رسمی مانند مدرسه و چه غیررسمی مانند خانه، به هنگام دشواری‌ها تسلیم‌شدن است. بنابراین، اگر کودکی اوقات‌تلخی کند، والدین به‌جای کمک به او برای کارکردن روی مشکلش، اجازه می‌دهند عنان‌گسیخته و آزادانه به راهش ادامه دهد. شما می‌توانید این رفتار کودکان را همواره در سوپرمارکت‌ها شاهد باشید. هر بزرگسالی که کوشیده است با ورزش‌کردن تناسب خود را حفظ کند یا نواختن آلت موسیقی‌ای را بیاموزد که پیش از این هرگز ننواخته، می‌داند که اگر پس از ظاهرشدن اولین قطره‌های عرق روی پیشانی تسلیم شود، هرگز به جایی نخواهد رسید. یا ممکن است شما یا فرزندتان یا رئیس‌تان روش‌هایی ماهرانه برای از بین‌بردن ناراحتی‌های همراه با یادگیری، از بدعنقی‌ها گرفته تا دلخوری‌ها ارائه کنید. این‌ها کنش‌های جایگزینی هستند که به شما اجازه می‌دهند تظاهر کنید مهم‌تر از انعطاف‌پذیربودن هستند.

سوم اینکه در مدرسه‌ها و محل‌های کار انعطاف‌پذیری را آموزش نمی‌دهیم، زیرا بیشتر بر دانش تأکید داریم و به‌قدر کافی بر مهارت‌های مشخصی تأکید نداریم و تقریباً بر نگرش‌های کلیدی، همچون انعطاف‌پذیری هیچ تأکیدی نداریم. ما یاد نگرفته‌ایم چگونه انعطاف‌پذیر باشیم. هنگامی که کودکان یاد می‌گیرند چگونه راه بروند، به‌طور طبیعی تمایل دارند از خزیدن تا بلندشدن و بعد راه‌رفتن و گرفتن دستهٔ مبل و سپس رسیدن به دست درازشدهٔ والدین خود پیشرفت کنند. این‌گونه آن‌ها میزان مشخصی از انعطاف‌پذیری را می‌آموزند. اما اگر به کودکی روروک بدهید، به آن وابسته می‌شود و به معنای واقعی راه‌رفتن محدودی خواهد داشت. دربارهٔ یادگیری نیز به‌همین صورت است.

نظام پاداش‌دهی بسیاری از سازمان‌ها، ارزشی برای انعطاف‌پذیری قائل نشده است. در نتیجه، باعث ایجاد فرهنگ تفکر کوتاه‌مدت و دلسردی کارمندان به ادامهٔ کار می‌شوند.

انواع روش‌های لازم برای انعطاف‌پذیری به قرار زیر است:

- ادامه‌دادن به روش‌های یادگیری جدید تا زمان آسان‌شدن آن‌ها.
- بازنگری احساس‌های گوناگونِ (چه خوشایند و چه ناخوشایند) ناشی از تجربه‌های یادگیری مختلف.
- انتخاب آگاهانهٔ گزینه‌های یادگیری دشوار.
- آزمایش شیوه‌های یادگیری گوناگون بر پایهٔ آزمون‌وخطا.
- بازنگری انگیزه‌های آغازین یادگیری و انگیزه‌های محرک برای ادامهٔ مسیر.
- آگاهی از احساس‌ها و هیجان‌های دربرگیرندهٔ یادگیری.
- پاسخ به پرسشِ «چگونه می‌توانم روش یادگیری خود را بهبود ببخشم».
- پذیرش تجربه‌های اتفاقی و پیش‌بینی‌نشده و کشف چگونگی سهیم‌بودن آن‌ها در یادگیری.
- برعهده‌گرفتن فعالیت‌های تقویت‌کنندهٔ مهارت‌های یادگیری و غلبه بر ضعف‌ها.

چقدر انعطاف‌پذیر هستید؟ از جدول زیر استفاده کنید تا بتوانید مهارت‌های خود را بر پایهٔ فهرست بالا بررسی کنید.	
فعالیت انعطاف‌پذیری	**چقدر مهارتَ دارید؟**
پافشاری و مقاومت	
بازنگری	
انتخاب گزینه‌های یادگیری دشوار	
آزمودن	
باانگیزه‌ماندن	
آگاهی از احساس‌ها	
آگاهی از چگونگی پیشرفت خود	
پذیرش تجربه‌های پیش‌بینی‌نشده	
غلبه بر ضعف‌ها	

چهار زمینهٔ اصلی برای انعطاف‌پذیری وجود دارد که می‌توانید روی آن‌ها کار کنید: میزان مقاوم‌بودن، ماجراجو بودن، حل‌وفصل‌کردن مشکلات و از پس سردرگمی‌ها برآمدن.

مقاومت

برای پیشرفت در هر کاری، به‌علاوهٔ آموختن یادگیری، لازم است در به کارگیری روش‌های یادگیری جدید مقاومت نشان دهید تا به مرور زمان آسان‌تر شوند. هنگام هجوم فشارهای متعارض دیگر نیز باید ادامه بدهید. به بیانی بسیار ساده، لازم است یاد بگیرید چگونه تمرکز کنید. در فصل‌های پیشین خواندید که چگونه مغز به استراحت‌های کوتاه و منظم نیاز دارد، در این بخش کشف خواهید کرد که وقتی غرق اجرای کاری هستید و زمان تقریباً معنای خود را از دست داده، چه رخ خواهد داد. در حقیقت ما همه مدت زمان تمرکز متفاوتی داریم.

در سطح عملی، روش‌های ساده‌ای وجود دارند که می‌توانید برای تقویت مقاومت خود انجام دهید. فهرست زیر به شما ایده‌هایی می‌دهد:

۱- هدفی مشخص برای جلسه‌ها تنظیم کنید و بکوشید تا وقتی به آن نرسیدید، متوقف نشوید. اما آماده باشید که اگر متوجه مسئله‌ای شدید که پیش‌بینی نکرده بودید، متوقف شده و دربارهٔ هدف‌تان دوباره فکر کنید.

۲- مطمئن شوید روی تلفن‌همراه و ایمیل خود پیغامی گذاشته‌اید تا به دیگران اعلام کند نمی‌توانید طی مدت زمان جلسهٔ یادگیری‌تان به آن‌ها پاسخ دهید. همهٔ تلفن‌ها را قطع کنید.

۳- مطمئن شوید هیچ سروصدایی که حواس‌تان را پرت کند، در اطراف وجود ندارد.

۴- اگر شروع به خیال‌پردازی کردید، از جای خود برخیزید راه بروید.

۵- اگر گرسنه هستید، غذایی سبک به همراه آب کافی بخورید.

۶- فهرستی از تمام فعالیت‌های جایگزین عادی خود داشته باشید، مانند آماده کردن فنجانی قهوه، روشن کردن تلویزیون یا رادیو، انجام‌دادن کارهایی آسان و غیرمرتبط و غیرفوری، و با دقتِ تمام خواسته‌های‌تان را برای خود سهمیه‌بندی کنید.

۷- به همکاران و دوستان و خانواده‌تان بگویید که اگر سعی داشتید آن‌ها را وادارید تا شما را از فعالیت یادگیری انتخابی‌تان منحرف کنند، به شما بگویند: «به کار

خود ادامه بده» و به تمرکز بر کاری که در دست دارید برگردید.

تمرکز بر شیوهٔ یادگیری دلخواه‌تان یکی از راه‌های نمایش استقامت شماست و پافشاری شما این راه را آسان‌تر می‌سازد. در فصل سوم، خواندید که چگونه پاداش‌دهی ممکن است به پیشروی شما کمک کند و در فصل اول نیز تأثیر غذا و نوشیدنی بر توانایی تمرکزتان را مطالعه کردید.

به موضوعی فکر کنید که اکنون سعی دارید یاد بگیرید، اما اجرای آن دشوار است. بعضی از ایده‌های بالا را برای آن به کار ببرید.

ماجراجو بودن

ما همه در دوران کودکی زندگی خود را با ماجراجویی آغاز می‌کنیم، اما به نظر می‌رسد که در بزرگسالی تااندازه‌ای این خصلت ارزشمند را از دست می‌دهیم.

خواندید که چگونه مغز پیوسته سعی دارد اطلاعات را جست‌وجو کند و از آن‌ها سر درآورد. همچنین متوجه شدید که چگونه مغز به شکل‌دادن الگوها و ایجاد ارتباط گرایش دارد. یادگیرنده‌های موفق از تمایل ذهن خود به الگوبرداری استفاده می‌کنند، اما بیش‌ازحد درگیر روش‌های تفکر خود دربارهٔ مسائل نمی‌شوند. (دربارهٔ این جنبهٔ سازندهٔ یادگیری در همین فصل بیشتر خواهید خواند). آن‌ها همیشه تحقیق و پرس‌وجو می‌کنند و می‌خواهند بیشتر بفهمند. ماجراجویانی هستند که دشواری روش‌های پذیرفته‌شده برای انجام‌دادن کارها برای‌شان مهم نیست و برای خودانگیخته‌بودن آزاد هستند و آماده‌اند خطرهای حساب‌شده را بپذیرند. همان‌طور که از فصل چهارم دربارهٔ شخصیت‌های یادگیری به یاد دارید، هر فردی ماجراجویی خود را به شکل متفاوتی نشان می‌دهد.

هیلاری کوپر نمونه‌ای خوب از افرادی است که یادگیری رسمی را دوست ندارد، اما آشکارا روحیهٔ ماجراجویی دارد. در واقع، او در شرکت اف.آی گروپ معروف است به اینکه از سرمایه‌گذاری‌های مشترک به‌عنوان یک روش تجارت طرفداری می‌کند. او به خود می‌گوید:

«از اینکه به من آموزش داده شود، متنفرم. اما عاشق موقعیت‌هایی هستم که نمی‌دانم چه باید بکنم و بتوانم زمینهٔ کاملاً جدیدی را بررسی کنم.»

سِر باب رِئِد نیز غرایز مشابهی دارد:

«ضروری است که حس ماجراجویی بازرگانان جوان را به‌کار بگیرید. باید آن‌ها را به دنبال کارهایی بفرستید که فراتر از توان‌شان باشد و سپس صبوری کنید تا آن‌ها یاد بگیرند. باید خطر را به جان بخرید.»

وقتی جمله‌هایی مانند «احتمالاً نمی‌توانم آن را انجام بدهم»، می‌گویید، ممکن است در مسیر روش‌های یادگیری خود قرار گرفته باشید. برای کشف دوبارهٔ روحیهٔ ماجراجویی، چند شیوهٔ ساده و بسیار متفاوت، اما نه خیلی دشوار، برای انجام‌دادن کارها جست‌وجو کنید.

این تمرین ساده را انجام دهید تا شما را در قالب ذهنی مناسب قرار دهد. روی صندلی بنشینید، طوری که زانوهای‌تان رو به جلو قرار داشته و دست‌های‌تان نیز کنار بدن‌تان آویزان باشد. حال پاهای‌تان را روی هم بیندازید. دوباره به شکل اول برگردید. دوباره پاهای‌تان را روی هم بیندازید. متوجه چه چیزی شدید؟ آیا هربار به شکل یکسانی پاهای‌تان را روی هم انداختید؟ اگر پاسخ‌تان مثبت است، چرا؟ اکنون تمرین کنید پاهای‌تان را به شکل دیگری روی هم بیندازید. از جای خود برخیزید و چندین‌بار دست‌به‌سینه شوید. آیا هربار به یک صورت دست‌به‌سینه شدید؟ اکنون شیوهٔ دست‌به‌سینه‌شدن خود را تغییر دهید. آسان بود؟

بیشترِ مردم به‌طور طبیعی هنگام انداختن پاها روی یکدیگر، پای راست را روی پای چپ می‌اندازند، اما متوجه می‌شوند عکس این حرکت نیز بسیار آسان است. برای بیشترِ مردم دست‌به‌سینه‌شدن به روش عکسِ عادت همیشگی‌شان کمی دشوارتر است، اما می‌توانند به‌راحتی یاد بگیرند. در واقع، تقریباً می‌توانید تصور کنید که مغزتان حین تمرین دست‌به‌سینه‌شدن به روش دیگر، در حال کشف حسی جدید است! تلاش برای یادگیریِ دوبارهٔ روحیهٔ ماجراجوییِ مشابه تمرینِ دست‌به‌سینه‌شدن به‌شکل غیرمعمول است.

چند ایدهٔ ساده دیگر را در این‌جا به شما معرفی می‌کنم:

- از همسر یا دوست خود بخواهید برنامهٔ ملاقات شبانه‌ای بیرون از منزل ترتیب بدهد که براساس انتخاب او کاری انجام بدهید، طوری‌که خودتان فقط از زمان ملاقات آگاهی داشته باشید.
- گاهی با وسیلهٔ نقلیه متفاوت یا از مسیر دیگری به سر کار بروید.
- به موسیقی‌ای متفاوت از سبک دلخواه‌تان گوش بدهید.
- ملاقاتی ترتیب بدهید و به جایی کاملاً متفاوت از زمینهٔ کاری خود بروید و از آنچه می‌توانید برای استفاده در محل کارتان یاد بگیرید، یادداشت بردارید.

فکر می‌کنید چگونه ماجراجویی هستید؟ اگر نیاز دارید توانایی خود برای ماجراجویی را دوباره فعال سازید، از ایده‌های بالا کمک بگیرید. سپس فهرستی از ایده‌های خود برای آزمون تهیه کنید.

یادگیرنده‌های موفق در عصر حاضر، همچون ماجراجویان بازرگان باستانی یا کاوشگران کهکشان در مجموعهٔ تلویزیونیِ *سفر به ستارگان* هستند. شجاعانه‌رفتن به جاهایی که دیگران ممکن است نرفته باشند، حتی اگر فقط در ذهن‌تان باشد، قدرتی درونی می‌طلبد. اِلی ویزل، برندهٔ جایزهٔ نوبل و بازماندهٔ قتل‌عام می‌گوید:

> «باید درک کنیم که زندگی بدون خطر نیست. وقتی کانون وجودمان قوی باشد، هر مسئلهٔ دیگری در درجهٔ دوم قرار دارد، حتی خطرها.»

برای موفقیت باید کانون وجودتان را قوی و تندرست نگه دارید. همان‌طور که امیدوارم این کتاب روشن بیان کند، کانون وجود ما چندین وجه دارد و توانایی یادگیری شما در همین کانون قرار دارد. اگر یادگیرنده‌ای توانمند باشید، همه‌چیز ممکن است. هنگامی‌که در برابر تردید یا رویدادی گیج‌کننده می‌ایستید، کانون وجودتان در بیشترین حالت مبارزه‌طلبی قرار می‌گیرد.

حل‌وفصل مشکلات

بسیاری از فراد با وجود نیت‌های خوب، یادگیری خود را کامل نمی‌کنند، زیرا با

بعضی از مشکلات مواجه می‌شوند و راهبردی برای مقابله با آن ندارند. این واقعیت در هر موقعیتی یکسان است، فرقی نمی‌کند که شما در حال گذراندن دورهٔ کارشناسی‌ارشد باشید یا یادگیری چگونگی سرهم‌کردن وسیله‌ای جدید یا مربی تیم فوتبال محلی کودکان. یادگیری هر چه که باشد، لحظاتی هست که دچار دردسر و گرفتاری می‌شوید و احساس خشم و نومیدی می‌کنید. در این لحظه‌هاست که به راهبردهایی مناسب برای مقابله نیاز دارید.

همان‌گونه که سال‌ها پیش ژان پیاژه گفته است: «هوش این است که بدانید چه کار کنید، وقتی نمی‌دانید چه کنید.»

احتمالاً با مسابقهٔ تلویزیونی معروف انگلیس، «چه کسی می‌خواهد میلیونر شود؟» که در امریکا و چند کشور دیگر نیز پخش شده است، آشنایی دارید. در این مسابقه شرکت‌کنندگان را براساس میزان دانش‌شان می‌آزمایند و هربار که به سؤالی پاسخ درست بدهند، مبلغ جایزهٔشان دو برابر می‌شود تا اینکه به رقم جادویی یک‌میلیون می‌رسد. همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، با پیش‌رفتن مسابقه فضا تنش‌زاتر می‌شود. در واقع، این وضعیت نمونهٔ بارز یادگیری تحت فشار است. اگر شرکت‌کنندگان در پاسخ به سؤالی به مشکل بربخورند، می‌توانند با تلفن‌کردن به دوستی یا پرسش از حضار کمک بگیرند، یا با احتمالِ پنجاه‌پنجاه، انتخاب‌های ممکن را به دو انتخاب کاهش دهند. دو راهبرد اول حمایت شخص دیگری را در پی دارد، در حالی‌که سومین راهبرد تاحدودی احتمال‌ها را کم می‌کند. هرچند بستگی به شرکت‌کننده دارد که توصیهٔ دیگری را بپذیرد یا رد کند، مشکل در میان گذاشته شده است.

در این‌جا توصیه‌های مفیدی برای یادگیرندهٔ مادام‌العمر ذکر شده است. هنگامی‌که گرفتار می‌شوید، لازم است راهبردهایی مناسب برای تحمل مشکل خود داشته باشید. همان‌طور که می‌گویند، نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود. این مسئله دربارهٔ یادگیری نیز حقیقت دارد.

شرکت سوئدی سِلمی «مشتریان ارتقاءدهندهٔ توانمندی» را به‌عنوان یکی از سنجش‌های طرحِ بررسی سرمایه‌های معنوی خود با نام «مشتریان ما» فهرست کرد.

معنای ضمنی این طرح کاملاً روشن است. اگر کارمندان‌تان کار دشوار و مبارزه‌طلبانهٔ رسیدگی به مراجعان را تاب بیاورند، برای انجام‌دادن آن قوی‌تر خواهند شد.

۱۰ توصیه برای مواقعی که یادگیری دشوار می‌شود

۱- دست از کار بکشید و کاملاً استراحت کنید.

۲- به یاد بیاورید آخرین باری که به مشکلی مشابه برخوردید، چه کردید.

۳- نقشه یا فهرستی مهیا کنید که در آن انتخاب‌های خود را به‌طور خلاصه بیان کرده باشید.

۴- با دوستی دربارهٔ آن صحبت کنید و از وی بپرسید اگر به‌جای شما بود، چه می‌کرد.

۵- از کتابی استفاده کنید که به شما کمک کند راهی برای حل مشکل خود بیابید.

۶- از اینترنت استفاده کنید تا به شما کمک کند پاسخی بیابید.

۷- کمی ورزش کنید و ببینید آیا راه‌حلی به ذهن‌تان می‌رسد.

۸- مشکل را رها کنید. به رختخواب بروید و پیش از اینکه بخوابید به خود بگویید برای آن راه‌حلی خواهید یافت.

۹- سعی کنید هر کاری را که در حال انجام‌دادن آن هستید، کاملاً در مکانی متفاوت انجام دهید.

۱۰- تا آن‌جا که می‌توانید به سؤال‌هایی فکر کنید که ممکن است به شما کمک کنند راه‌حلی کشف کنید.

مهارکردن سردرگمی

تام پیترز، مدیر موفق امریکایی می‌گوید: «اگر گیج و سردرگم نشوید، دقیق فکر نخواهید کرد.» وی احتمالاً تغییرهای سریع جامعهٔ امروزی را در نظر داشته است. ما در دنیای ساده‌ای زندگی نمی‌کنیم که به‌طور منظم از الف به ب و سپس پ و... ختم شود، بلکه به احتمال بسیار زیاد می‌خواهیم بدون نظم و ترتیب از راه میم به سین و قاف برسیم. به همین دلیل سردرگم و آشفته می‌شویم. قوانین آن‌قدر سریع تغییر می‌کنند که روزی یک روش تجاری پذیرفتنی است و هفتهٔ بعد همان روش پذیرفتنی

نیست.

شاید همیشه به همین گونه بوده است، همچون گفتهٔ سِر فرانسیس بیکن انگلیسی در قرن شانزدهم که گفت: «ما از پلکانی پُرپیچ‌وتاب به بلندی‌ها صعود می‌کنیم.» تردید دارم که یادگیری همیشه آشفتگی داشته باشد. در واقع، گمان من بر این است که آن‌هایی که با نبودِ اطمینان یا سردرگمی بسیار راحت هستند، بهترین یادگیرنده‌ها هستند. اگر شما مجموعه‌ای از قوانین دارید، به کسانی که از قوانین به‌خوبی پیروی می‌کنند، نیاز دارید. اما در بازیِ یادگیری، شماری از کارت‌های به‌هم‌ریخته در دست‌تان است. مانند کارت‌های بخت‌آزمایی در بازی مونوپلی[1] که ناگهان قوانین را تغییر می‌دهند. وقتی همهٔ سیستم‌های رایانه‌ای از کار بیفتند و شما تمام متن سخنرانی خود را فقط به شکل الکترونیکی مهیا کرده باشید، چه می‌کنید؟ وقتی ناگهان دست‌تان خالی از هرگونه وسیله‌ای شود که به‌طورعادی به آن تکیه دارید، چه می‌کنید؟ آیا هنگامی که همکار مافوق شما بیمار می‌شود و مجبورید به‌جای او کار کنید، می‌توانید از عهدهٔ کارها برآیید؟ در این موقعیت‌هاست که توانایی آموختن چگونگی یادگیری ضرورت پیدا می‌کند. این‌ها واقعاً تجربه‌های یادگیری مهمی هستند.

چارلز هَندی، مدیرموفق و معروف انگلیسی به ما یادآور می‌شود که وقتی از بیشترِ مدیران اجرایی می‌خواهید مهم‌ترین تجربهٔ یادگیری خود را به یاد بیاورند، آن‌ها از «زمانی صحبت می‌کنند که به امان خدا رها شده بودند و هیچ تجربهٔ پیشینی یا حتی هیچ قانون یا کتابچهٔ راهنمایی نداشتند که به آن رجوع کنند؛ با این حال نجات یافته و با ذهن و قلبی قوی‌تر و سازش‌پذیرتر بازگشته بودند.»

هنگامی که در وضعیتی آشفته قرار می‌گیرید، چه می‌کنید؟ از ایده‌های زیر و نیز ایده‌های خودتان استفاده کنید و هنگام بروز سردرگمی واقعی در زندگی‌تان آن‌ها را به‌کار ببرید.

۱- بازی مونوپلی در ایران به نام روپولی معروف است. در این بازی چند بازیکن (دست‌کم دو نفر) در ابتدای بازی مقداری معین و مساوی پول دریافت می‌کنند و بسته به اقبال‌شان که تاسِ بازی تعیین می‌کند، می‌توانند خیابان‌های معروف شهر را خریداری کنند و در آن‌ها سرمایه‌گذاری و ساختمان‌سازی انجام بدهند و سرمایهٔ اولیهٔ خود را چند برابر کنند.

۱۰ توصیه برای زمانی که واقعاً سردرگم شده‌اید:

۱- آرامش خود را حفظ کنید.

۲- با خود روراست باشید و اهداف اولیه‌تان را به خود یادآور شوید.

۳- به سه روش مختلف برای نزدیک‌شدن به موقعیت فکر کنید و ببینید آیا یکی از آن‌ها ممکن است کمک‌کننده باشد.

۴- تصور کنید فردی فعال یا نظریه‌پرداز در این مواقع چگونه عمل می‌کند؟

۵- عملکرد فردی با مشکل مشابه خود را با دقت تماشا کنید و از آن یاد بگیرید (به یاد داشته باشید که این تقلب‌کردن نیست، بلکه نشانی از هوش شما برای تقلید از دیگران است).

۶- به کارشناسان مربوط به زمینهٔ کاری‌تان تلفن کنید و بپرسید آن‌ها در این موقعیت چه می‌کنند یا به آن‌ها ایمیل بزنید یا در کتابی جست‌وجو کنید.

۷- از کسی که ظاهراً دربارهٔ جزئیات کار شما اطلاعی ندارد، اما ممکن است توصیه‌هایی هوشمندانه ارائه دهد یا شما را به تفکر متفاوتی وادارد، سؤال کنید.

۸- در اینترنت جست‌وجو کنید.

۹- در وقت دیگری از روز به مشکل خود رجوع کنید.

۱۰- تأمل کنید ببینید آیا درست است به یادگیری خود ادامه بدهید. گاهی اوقات عاقلانه‌تر است که به آنچه یاد گرفته‌اید فکر کنید و کار دیگری انجام دهید.

برخی از مردم دانسته و آگاهانه چالش ایجاد می‌کنند. جویس تیلور در این زمینه نمونهٔ خوبی است. وی می‌گوید:

> «من واقعاً از دشواری و استرس لذّت می‌برم. در واقع، کارها را تا آخرین دقایق انجام‌نشده باقی می‌گذارم تا وضعیت دشوار ایجاد کنم.»

جویس متوجه شده است این‌گونه می‌تواند نوآورتر باشد. من نیز با وی موافق هستم، اگر تمام ذهنم را بر فرایند مشکل یا مسئله‌ای متمرکز کنم و تا آن‌جا که امکان دارد آمادهٔ پذیرش احتمال‌های گوناگون باشم، امکان بیشتری دارد که روشی سرشار از نوآوری بیابم.

در فصل بعد خواهید فهمید که چگونه نوآوری خود را مهار کنید و در بخش سوم دربارهٔ چگونگی استفاده از یادگیری‌تان مطالب بیشتری خواهید خواند که به شما کمک خواهد کرد سازگار باشید و تغییر کنید.

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ اهمیت پافشاری کردن هنگام دشوارشدن یادگیری
- ✓ راهبردهایی برای ماجراجوشدن
- ✓ راهبردهایی برای پرداختن به مشکلات و حل آن‌ها
- ✓ راهبردهایی برای حل‌وفصل آشفتگی و سردرگمی

ایده کلیدی: هوش به عنوان دانشِ انجام‌دادن کاری، هنگامی که نمی‌دانید چه کنید.

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: نقشه‌کشی ذهن؛ یادداشت‌برداری آزاد.

فصل نهم

مهار کردن نوآوری

این فصل در میان دیگر فصل‌ها اندکی طولانی‌تر است و دلیل سادهٔ آن این است که در آن مطالب بسیاری دربارهٔ نوآوری و یادگیری وجود دارد. مدت‌های مدیدی صرف حل‌و فصل این دو مفهوم شده است، گویی ارتباطی با یکدیگر ندارند. با این‌وجود، اگر بخواهیم یادگیرنده‌ای توانمند شویم، نوآوری نقشی مهم دارد.

برای کمک به شما در درک این موضوع، اجازه بدهید دربارهٔ دو مسئله که در فصل‌های پیشین مطالعه کرده‌اید و به نوآوری مربوط است، به طور خلاصه اشاره کنم: نظریهٔ تقسیم مغز به دو نیمکره و گرایش فراوان مغز به الگوها.

مدارک درخورتوجهی در زمینهٔ وجود دو نیمکره راست و چپ در مغزتان وجود دارد. به نظر می‌رسد که نیمکرهٔ چپ مسئول زبان و اعداد و پردازش منطقی اطلاعات است. نیمکرهٔ راست دید جامع‌تری به اطلاعات دارد و از الگوها لذّت می‌برد و احتمالاً هنگام گریزاندیشی یا همان حل مسئله به کمک حس‌ششم، درگیر می‌شود. جای تعجب نیست که نیمکرهٔ راست نوآورتر از نیمکرهٔ چپ است.

به اصطلاح کلی‌تر، زنان تمایل به راست‌مغز بودن دارند و مردان به چپ‌مغز بودن. مانند بسیاری از یافته‌ها، دربارهٔ این نوع تعمیم‌دهیِ مسائل مربوط به مغز، لازم است بیشتر دقت و احتیاط شود. جالب توجه است که جسم‌پینه‌ای، بخشی از مغز که دو نیمکره را به یکدیگر پیوند می‌دهد، در افرادی که راست‌مغز هستند اندکی ضخیم‌تر است. اظهارنظری منطقی است اگر بگوییم افرادی که بر نوآوری خود کاملاً واقف هستند و آن را از قوه به فعل در می‌آورند، می‌توانند از هر دو نیمکرهٔ مغز خود بیشتر

مواقع به‌طور مؤثری استفاده کنند. در واقع، آن‌ها با تمام مغز خود جهان را نظاره می‌کنند.

هنگامی که سعی می‌کنید نوآور باشید، تمایل مغز شما به الگوسازی ممکن است مفید نباشد. ذهن شما درصدد است بین موضوعاتی که هم‌اکنون «می‌شناسد» ارتباط ایجاد کند و سپس بر همین اساس، تجربه‌ها را «بایگانی» کند. اسکار وایلد این حقیقت بدیهی را با طنزی شیرین این گونه بیان کرده است: «ثبات، آخرین پناهگاه نوآورنبودن و بی‌ذوقی است.» اما این ادوارد دو بونو بود که حدود سی‌سال پیش گفت:

> «بصیرت و نوآوری و شوخ طبعی بسیار گذرا هستند، زیرا ذهن بسیار کارآمد است. وظیفهٔ ذهن ایجاد الگوها از محیط پیرامون است. همان‌طور که الگوها به‌کار می‌روند، برای همیشه ثابت می‌مانند.»

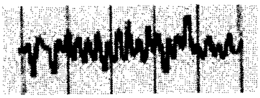
به عبارت دیگر، ما اشتیاقی برای اندیشیدن به راه و روش‌های گوناگون نداریم و همواره از یک روش استفاده می‌کنیم. در نتیجهٔ همین مسئله بود که دو بونو روشی معروف به نام گریزاندیشی را ابداع کرد که اکنون به‌طور گسترده‌ای به کار می‌رود. بعضی از نمونه‌های آن را در این فصل خواهید خواند.

برداشت همگانی دربارهٔ مسئلهٔ عرضهٔ نوآوری این است که مجبوریم بیشتر آنچه که تا این تاریخ از عمرمان جمع‌آوری کرده‌ایم به دست فراموشی بسپاریم. لازم است دوباره بیندیشیم نوآوربودن به چه معناست و بهترین روش ایجاد موقعیت‌هایی را که بتوانیم یاد بگیریم به‌طور مبتکرانه‌تر بیندیشیم، بیابیم.

بخشی از علم مغز به‌ویژه به نوآوری و یادگیری توجه دارد. این بخش به «وضعیت جریان‌داشتن» معروف است. بسیاری از شما با تجربهٔ جریان‌داشتن آشنایی دارید، وقتی آن‌قدر غرق در کار بوده‌اید که متوجه گذر زمان نشده‌اید. شاید این وضعیت را هنگامی تجربه کرده باشید که کاملاً غرق در نوشتن یا نقاشی کردن بودید، چیدمان خانه‌تان را تغییر می‌دادید، عمیقاً به بررسی بحثی مشغول بودید، یا شاید وقتی که عمیقاً غرق در تفکر بودید، مراقبه می‌کردید یا می‌دویدید و با صدای هر گام ذهن‌تان عمیقاً در خود فرو می‌رفت. میهای چیکسنت‌میهاجی، دانشمند امریکایی، اولین بار ایدهٔ «وضعیت جریان‌داشتن» را توصیف کرد. ممکن است شما این تجربه را با نام «وضعیت

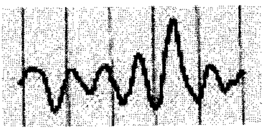
آلفا» بشناسید.

می‌توان این ایده را به‌طور منطقی با شیمیِ مغز صریح و ساده توصیف کرد. مغز شما ضرورتاً با چهار سرعت گوناگون حرکت می‌کند، مانند چهار دندهٔ ماشین. این سرعت‌ها در واقع همان امواج گوناگون مغز، یعنی آلفا و بتا و تتا و دلتا هستند. بسته به فعالیتی که مغز در حال انجام‌دادن آن است، تکانه‌های الکتریکی مختلفی «می‌فرستد». اگر بتوانید این تکانه‌ها را با دستگاهی به نام نگارهٔبرقی‌مغز یا نوارمغزی مشاهده کنید، می‌بینید که امواج مختلف مغز در هر ثانیه در چرخه‌های گوناگونی کار می‌کند.


امواج بتا


امواج آلفا


امواج دلتا


امواج تتا

امواج بتا از همه سریع‌تر و امواج دلتا از همه آهسته‌تر هستند. به‌طور مثال، وقتی خواب هستید، مغزتان آهسته‌ترین فعالیت را دارد. در ابتدای خواب، مغزتان در هر ثانیه چهار تا پنج چرخه امواج تتا تولید می‌کند. این وقتی است که تقریباً حس می‌کنید مغزتان تجربه‌های طی روز را پردازش می‌کند؛ هنگامی که افکار شبانه شما را احاطه کرده‌اند و لازم است دفترچهٔ یادداشتی کنار تخت خود بگذارید تا آن‌ها را بنویسید. همان‌طور که خواب‌تان عمیق‌تر می‌شود، امواج آهسته‌تر می‌شوند، تا اینکه سرعت‌شان به نیم‌چرخه در ثانیه یا امواج دلتا می‌رسد.

در محل کار، در وضعیت غالب روز که طی آن به کارها و وظیفه‌های عادی خود،

مانند صحبت کردن، اندیشیدن، حل مسائل و... می‌پردازید، مغز شما بیشترِ مواقع امواج بتا تولید می‌کند، بین سیزده تا بیست‌وپنج چرخه در ثانیه.

با این‌وجود، ما وضعیت آلفا را که حدود هشت تا دوازده موج در هر ثانیه است، بسیار مهم می‌دانیم. وقتی که بهترین ایده را دارید و قوهٔ‌تخیل‌تان واقعاً کار می‌کند. برخی از افراد سعی می‌کنند ترتیبی بدهند تا راحت و آسان به این وضعیت برسند، مثلاً در جلسه‌ای سازنده و واقعاً مناسب مانند همان‌که در داستان کوتاه «یک روز از زندگی مغز آنی» توصیف کردم. برخی دیگر از افراد نیاز دارند با روش‌هایی مانند ورزش مغز یا یوگا یا دیگر روش‌های آرام‌سازی، آگاهانه سرعت مغز خود را طی روز پایین‌تر بیاورند. یا می‌توانید با تلاشی متمرکز تا حدودی ذهن خود را به اصطلاح رانندگی، با دندهٔ سبک برانید و به بهترین سرعت برسید.

اگر در پی تهیهٔ سوخت مغز خود هستید، ماده‌ای شیمیایی به نام اسیدگاماآمینوبوتیریک وجود دارد که ممکن است توجه ویژهٔ شما را به خود جلب کند. به نظر می‌رسد که این پیک‌عصبی به مغزتان کمک می‌کند تا راه محرک‌های ناخواسته را مسدود کنید و بر کاری که می‌خواهید انجام دهید، تمرکز کنید. وقتی در وضعیتِ جریان‌داشتن قرار داریم، این مادهٔ شیمیایی را تولید می‌کنیم. به نظر می‌رسد که این مادهٔ شیمیایی بر غشای یاخته‌های عصبی اثر می‌گذارد، طوری‌که فقط به محرک انتخابی پاسخ می‌دهند. این مسئله نشان می‌دهد که چرا هنگامی‌که غرق یادگیری موضوعی هستید، صدای اطرافیان خود را نمی‌شنوید. شب‌ها نیز این مادهٔ شیمیایی در بدن‌مان تولید می‌شود و ما را قادر می‌سازد سروصداهایی را که ممکن است به گونه‌ای دیگری آزارمان دهند، نشنویم.

الهام و ایده‌ها و یادگیری

همچون اَرشمیدس که قرن‌ها پیش در حمام خود ناگهان از نعمت لحظه‌ای الهام برخوردار شد، گاهی به ما نیز الهام می‌شود. احتمالاً می‌دانید اَرشمیدس در تلاش بود تا راهی بیابد که اثبات کند تاج امپراتور از طلا ساخته شده است. برای این کار، او باید از چگالی و وزن فلز به‌کار رفته در تاج مطمئن می‌شد. در تاریخ آمده است که

پس از یکی دیگر از آزمایش‌های بی‌ثمرش در کارگاه، همان‌طور که در وان حمام خود غوطه‌ور بود، ناگهان متوجه شد که چگونه بدنش جایگزین آب می‌شود. فریاد زد: «یافتم! یافتم!» در واقع، او کشف کرد که وزن بدنش برابر با میزان آبی است که جایگزین آن شده است.

همهٔ ما می‌توانیم وقتی ایده‌ای جدید زاده می‌شود، لحظهٔ «آهان، یافتم!» را تجربه کنیم. یادگیری ما در این موقعیت‌ها اسرارآمیز و پیش‌بینی‌ناپذیر است. ما بیشترِ وقت‌ها نمی‌دانیم چگونه ایده‌ای جدید داشته‌ایم. برای درک این مسئله لازم است دربارهٔ آنچه اَرشمیدس پیش از حمام‌کردن انجام داده است، کمی تعمق کنیم. او چه تعداد روش‌های گوناگونی را آزموده بود تا بتواند وزن طلای تاج امپراتور را محاسبه کند؟ آیا ناگهان به او الهام شده بود، چون به‌جای اینکه در کارگاه خود سخت مشغول کار باشد، آرام درون وان دراز کشیده بود؟ وضعیت ذهنی او چگونه بود که او را پذیرای تفکری نو ساخته بود؟

پاسخ به این سؤال‌ها دشوار است، اما ارزش جست‌وجوی بیشتر را دارد. با بررسی و کاوش آن‌ها ممکن است بتوانیم ارتباط نزدیک بین یادگیری و نوآوری را بیشتر درک کنیم. اینکه بدانیم چگونه نوآوری خود را مهار کنیم، یکی از جنبه‌های مهم آموختن یادگیری است، زیرا تردیدی نیست که در این لحظه‌های «یافتم!یافتم!» ذهن‌تان کاملاً تقویت شده و با دندهٔ دیگری راه افتاده است.

به‌تازگی نوآوری را به‌عنوان بخشی از یادگیری در نظر گرفته‌اند. در حالی‌که در بخش اعظمی از قرن بیستم، نوع یادگیری که با آزمون‌های بهرهٔهوشی ارزیابی می‌شد، بر مدرسه‌ها و دانشکده‌ها حاکم بود. هنوز هم این روند به میزان زیادی ادامه دارد. در این نوع دیدگاه، نوآوری به هنر و طراحی و موسیقی اختصاص دارد و بین نوآوری و تفکر کارآفرینی که لازمهٔ تجارت و رویکرد یادگیری مدرسه‌هاست، ارتباط اندکی وجود دارد.

حذف نوآوری از برنامهٔ درسی مدرسه‌ها آن‌قدر جدی بوده است که یکی از اقدامات اولیهٔ دولت بلر، پس از به‌قدرت‌رسیدن در سال ۱۹۹۷، تأسیس کمیتهٔ مشورتی ملی در زمینهٔ نوآوری و آموزش فرهنگی بود. پرفسور سوزان گرین‌فیلد، یکی از

اعضای این کمیته می‌گوید:

«تفکر بدیع و احترام به نوآوری و ابتکارهای دیگران مسلماً باید نه فقط در قلب نوآوری، بلکه کانون شخصیت باشد. این یگانه اقبال ما برای فرار از مردهٔ متحرک‌بودن در قرن بیست‌ویکم است.»

در بسیاری از مدرسه‌ها و آزمون‌ها فقط یک پاسخ درست برای هر پرسش یا مسئله وجود دارد. در زندگی، به‌ویژه در این دنیای تغییرهای پرشتاب، به‌ندرت یک پاسخ ساده وجود دارد. به‌طور عادی برای یک دیدگاه، مسائل پیچیدهٔ فراوانی وجود دارد. و این کاملاً مجزا از این حقیقت است که می‌دانیم انسان‌ها هوش‌های متعددی دارند، نه فقط هوش زبان‌شناختی و ریاضیاتی که به‌طورسنتی در آزمون‌های بهرهٔ هوشی سنجیده می‌شود.

برخی از افراد نوآوری را هوشی مجزا در نظر می‌گیرند که خطاست. آن‌ها می‌گویند نوآوری جنبه‌ای مجزا از روش عملکرد ماست. اما من متقاعد شده‌ام که نوآوری ویژگی‌ای فراگیرتر است، در واقع، نگرش ذهن است که می‌توان در همهٔ کارهای خود به‌کار برد.

نوآوری را بیش‌ازپیش به‌عنوان ویژگی کلیدی روش یادگیری و عملکرد دنبال می‌کنند. آلن گرین‌سپن، رئیس مقتدر هیأت مدیرهٔ قرارگاه فدرال امریکا، به‌تازگی در روزنامهٔ وال‌استریت نوشته است:

«نیم قرن پیش وسعت مفاهیم و ایده‌هایی که جایگزین منابع فیزیکی و نیروی انسانی در تولید کالا و خدمات شده‌اند، تقریباً تصورنکردنی بود.»

اگر مبتکرانه فکر کنید، می‌توانید به‌طور اسرارآمیزی ارزش به وجود آورید. می‌گویند انسان نوآور به دنیا می‌آید و نوآوری ویژگی است که یا آن را دارید یا ندارید. در حالی که نوآوری آشکارا برای جنبه‌های خاص به‌کار می‌رود، به‌طور مثال موسیقی و دیگر هنرها، حقیقت ندارد که نمی‌توانید یاد بگیرید نوآورتر باشید. کاملاً ممکن است که نوآوری را شیوهٔ بودن خود بسازید.

لویی پاستور، دانشمند فرانسوی، در ابتدای قرن نوزدهم گفت: «بخت و اقبال فقط

ذهن‌های آماده را می‌پسندد.» لازم است مطمئن شوید ذهن‌تان آماده است، طوری که به احتمال زیاد از غلیان و هجوم قدرتی به نام الهام لذّت ببرید.

خصوصیات افراد نوآور

اگر نوآوری درست شناخته نشود، مفهوم نوآوربودن نیز ناشناخته می‌ماند. تصور بر این بوده است که فقط هنرمندان و موسیقی‌دان‌ها و افراد شاغل در رسانه‌ها نوآور هستند. این تصور اشتباه است.

بر اساس ایدهٔ نوآوربودن، بدیهی است که فهرست خصوصیت‌های یک فرد شبیه فهرست خصوصیت‌های افراد دیگر نباشد. درست یا غلط، فهرست زیر واژه‌ها و عبارت‌هایی است که با نوآوربودن مرتبط می‌دانم:

ریسک‌پذیر، مبارزه‌طلب، شادمان از زندگی با تردیدها، شادمان از زندگی با دشواری‌ها، صریح، کاوشگر، توانا به معلق نگه‌داشتن قضاوت، مشتاق دیدن چشم‌اندازهای بسیار، بسیار کنترل‌ناپذیر، محدودنشدن با فشارهای اجتماعی، شادمان از متفاوت‌بودن، آگاه از هیجان‌ها، بازیگوش، بی‌اعتنا

با توجه به فهرست بالا، این ویژگی در بسیاری از بخش‌های تجارت مطلوب است. در سازمان‌ها، افراد نوآور را «کارآفرین‌سازمانی» می‌نامند. این افراد حمایت و تشویق می‌شوند تا بتوانند ایده‌های خود را به محصولات و خدمات جدید تبدیل کنند. افراد در حال تبدیل‌شدن به نشان‌های تجاری با حفظ حقوق فردی هستند. ریچارد برانسون نمونه‌ای ابتدایی از این پدیدهٔ بسیار رایج است.

ایده‌ها حاکم بر بازارها شده‌اند یا بنا به گفتهٔ جان گرانت، «همچون ویروس‌ها به همه‌جا راه یافته‌اند».

نمونه‌هایی مناسب از این نشان‌های تجاری محصولاتی چون، آی‌مک[1]، پوکمون[2]،

۱- یکی از انواع رایانه‌های دسکتاپ که شرکت اپل آن را ساخته است.

۲- مجموعه انیمهٔ ۶۱۸ قسمتی (تاکنون) که استودیوی OLM, Inc آن را ساخته است و پخش آن از ۱ آوریل ۱۹۹۷ در کانال تی‌وی توکیو آغاز شده است.

فولکس‌واگن بیتل جدید[۱]، استارباکس[۲]، هات میل[۳] و مفاهیمی همچون غذای ارگانیک[۴] و wired (به معنای عصبانی و بی‌تاب) هستند.

شما چه فکر می‌کنید؟ فهرست خصوصیت‌های شما چگونه است؟ آیا در مدرسه یا دانشکده شما را طوری آموزش داده‌اند که نوآور باشید؟ آیا به شما آموخته‌اند در کارتان نوآور باشید؟ نوآورترین فردی که در رشتهٔ کاری یا در خانواده‌تان می‌شناسید، کیست؟ خصوصیت برجستهٔ او چیست؟ آیا واقعاً جویای کسب بعضی از خصوصیت‌های ذکرشده هستید؟ چگونه در محل کار خود افراد «کارآفرین سازمانی» را شناسایی می‌کنید؟ به‌تازگی چه محصولات ویروسی یا مفاهیمی توجه قوهٔ‌تخیل‌تان را به خود جلب کرده‌اند؟

ارزش ایده‌ها

توانایی یادگیری و پدیدآوردن ایده‌ها به رفاه و آسایش ما ربط دارد. اگر می‌خواهیم باهوش‌تر و موفق‌تر باشیم، بهتر است دربارهٔ این فرآیندها بیشتر بدانیم.

دیدگاه من این است که برای نوآوربودن، هم به دوره‌های متمرکز فعالیت هم به دوره‌های فشردهٔ بی‌تحرکی آشکار نیاز دارید. ممکن است در هر دو موقعیت در وضعیتِ جریان‌داشتن قرار بگیرید و یکی از اسرار لذّت‌بخش نوآوری این است که هرگز نمی‌دانید چه هنگام قرار است تفکری ناب تحقق یابد.

هنگام نگارش این کتاب، با شماری از مدیران تجاری سازمان‌های مختلف

۱- خودرویی که در سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۰ در آلمان و مکزیک و ویتنام تولید شده است.

۲- بزرگ‌ترین کافی‌شاپ زنجیره‌ای در جهان است. دفتر اصلی این شرکت در شهر سیاتل، آمریکا واقع شده است. علاوه بر انواع قهوهٔ دم‌کردنی و اسپرسو، در فروشگاه‌های استارباکس چای، انواع نوشیدنی‌های داخل بطری، شیرینی، ساندویچ‌های آماده و نوعی میلک‌شیک قهوه اختصاصی استارباکس با نام «فراپوچینو» نیز سرو می‌شود. ثابت بودن قیمت‌ها در فروشگاه‌های استارباکس یکی از قوانین این شرکت است.

۳- شرکت جک اسمیت و سبیربهاتیا هات‌میل را در سال ۱۹۹۶ به‌عنوان نخستین سرویس رایگان پست الکترونیک تحت وب بنیان گذاردند. ابتدا لوگوی هات‌میل به صورت HoTMaiL بود تا شبیه HTML (اچ‌تی‌ام‌ال) باشد. شرکت مایکروسافت در سال ۱۹۹۷ سرویس هات‌میل را به مبلغی در حدود ۴۰۰ میلیون دلار خریداری کرد. بعد از مدت کمی به MSN Hotmail تغییر نام پیدا کرد و بعد با نام Windows Live Hotmail معرفی شد. ویندوز لایو هات‌میل به‌صورت رسمی در سال ۲۰۰۵ معرفی و در سال ۲۰۰۷ در اختیار عموم قرار گرفت.

۴- غذای ارگانیک یا طبیعی، به غذایی گفته می‌شود که بدون دخالت یا بدون مصرف آفت‌کش‌ها، کودهای شیمیایی و ترکیبات اصلاح‌شدهٔ ژنتیکی تولید شود.

مصاحبه کردم. از همهٔ آن‌ها پرسیدم در کجا بهترین ایدهٔ خود را یافتند. هیچ‌یک از آن‌ها به کسب افکار بکر در محل کارشان اشاره‌ای نکردند. بسیاری از آن‌ها از اطرافیان خود یا از کارهایی غیر از کار اصلی‌شان الهام گرفته بودند. هر کدام به شیوه‌ای متفاوت دربارهٔ لحظه‌هایی صحبت کردند که در جایی دیگر غرق در کار یا استراحت و تفریح بودند. آن‌ها بیشتر وقت‌ها فرایندهای اجتماعی را در پرورش ایده‌های‌شان سهیم می‌دانستند.

کالین مارشال دربارهٔ نوآوری خود با صراحت گفت:

«ایده‌های خوب از بسیاری از منابع الهام‌بخش جریان می‌یابند، اما معمولاً از مواجهه با مشکلی نشأت می‌گیرند که از همهٔ زوایا آن را بررسی می‌کنیم و به دنبال راه‌حل می‌گردیم. برای کسب ایده‌ای خوب، بهتر است آن را با فرد دیگری که به قضاوت و صداقتش اعتماد داریم در میان بگذاریم. اگر ایده‌ای واقعاً خوب باشد، آن فرد به شما اجازه نخواهد داد که بدون بررسی رهایش کنید.»

زویی‌ون زاونینبرگ از مؤسسهٔ مدیریت اسکاتلند گفت:

«بیشتر وقت‌ها بهترین ایدهٔ من از تبادل‌نظرها نشأت می‌گیرد. گفت‌وگو با فرد دیگری یا مشاهدهٔ پدیده‌ای سبب بروز جرقه‌ای در ذهنم می‌شود. به یاد دارم در چین به تماشای نمایش رقص بالهٔ سلطنتی رفته بودم. هنگامی که دیدم اعضای اصلی گروه کلاس‌های روزانهٔ خود را با مشاهدهٔ اجرای تمام اعضای زیردست به پایان می‌رسانند، ناگهان متوجه شدم چگونه می‌توان این ایده را در سازمان‌هایی که می‌شناسم به‌کار برد.»

جویس تیلور در پاسخ به پرسش من گفت:

«به‌طور کلی، مهم‌ترین ایده هنگامی به ذهنم خطور می‌کند که از کار فارغ هستم و فرصت دارم، به طور مثال در خانه، هنگام پیاده‌روی یا شب‌ها.»

نظر نیل چمبرز، مدیر موزهٔ تاریخ‌طبیعی لندن این بود:

«این سفر است که به من ایده می‌دهد. بیشتر وقت‌ها ایده‌هایم را در سفرها غربال می‌کنم و سپس در بازگشت دربارهٔ آن‌ها با همکارانم صحبت می‌کنم.»

به عقیدهٔ سِر باب رِیْد:

«بهترین ایدهٔ خود را پس از یک دوره فعالیت کوتاه یا هنگام ورزش کسب می‌کنم.»

هیلاری کوپر گفت:

«در همهٔ مکان‌ها ایده‌هایی دارم. من ناگهان متوجه فرصتی می‌شوم که خودم در ایجاد آن نقشی نداشته‌ام، اما به‌طور اجتناب‌ناپذیری گروهی از افراد در آن سهیم بوده‌اند. مشکلی را برای فرد دیگری شرح می‌دهم و همین به من کمک می‌کند تا افکارم را سامان‌دهی کنم.»

و جین‌ان گادیا گفت بیشتر وقت‌ها بهترین ایده هنگامی به وی الهام می‌شود که می‌دود یا حمام می‌کند.

به نظر می‌رسد که مکان و روش متفاوت، عوامل کلیدی ایجاد ایده‌های مؤثر هستند. هرگونه روشی که اتخاذ شود، آشکار است که محیط کار بسیاری از افراد اثر اندکی بر برانگیختن نوآوری آن‌ها دارد.

مانند همیشه، ضروری است که در زمینهٔ تعمیم این دیدگاه نیز دقیق و محتاط باشیم، اما عاقلانه است که بگوییم بیشتر مواقع یافتن راه‌هایی برای قرارگرفتن در وضعیت آلفا، چه در محل کار چه در خانه، برای برانگیختن نوآوری بسیاری ازافراد سودمند است.

و در حال‌وهوای امروز، همان‌طور که دیوید میبر می‌گوید:

«بزرگ‌ترین تهدید برای هر سازمانی نبودِ توانمندی یا منابع نیست، بلکه نبودن قوهٔ تخیل است.»

هوش چندگانه

هوارد گاردنر، روانپزشک معروف، بیش‌از هرکسی مفهوم هوش را با این دیدگاه دگرگون ساخت که نه یک هوش، بلکه هشت هوش وجود دارد. شگفت‌آور است که گاردنر در دههٔ ۱۹۸۰، با هفت هوش نظریهٔ خود را آغاز کرد و هوش هشتم، یعنی

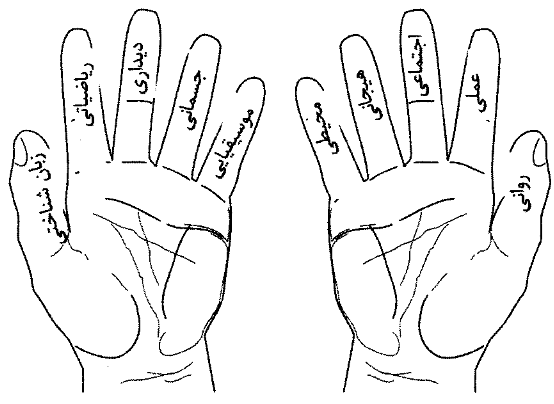
هوش‌طبیعت‌گرا را در دهۀ ۱۹۹۰معرفی کرد. به تازگی نیز مشغول ارائۀ نهمین هوش، هوش‌هستی‌گراست.

نظریۀ هوش چندگانۀ گاردنر رابطی بسیار مهم در زنجیرۀ یادگیری و نوآوری است. اگر بپذیرید که هر فردی هوش‌های بسیاری دارد، آسان خواهد بود که فرض کنید نوآوربودن به معنای این است که بتوانید تمام توان‌بالقوۀ هریک از هوش‌های‌تان را مهار کنید.

گاردنر با ارائه نظریۀ هوش‌چندگانه تعریفی ضمنی از نوآوری ارائه کرده است که ما را از خلق اثر هنری جدید به سوی این دیدگاه رهنمون می‌شود که استعدادی نهفته برای پرورش هریک از هوش‌های‌مان داریم. در واقع، نوآوری بیش از آنکه وضعیتی برای بودن شود، یک فعالیت هنری ممتاز می‌شود. هر یادگیرندۀ توانمندی که می‌خواهد تا حد ممکن استعدادهای خود را در بسیاری از هوش‌هایش مهار کند، یادگیری و نوآوری ایجاد می‌کند.

در حالی‌که گاردنر دربارۀ هوش هفتم و سپس هوش هشتم و به‌تازگی هوش نهم استدلال کرده است، من اعتقاد دارم که هوش دهم نیز وجود دارد. اما دیدگاه من چه درست باشد چه غلط، آنچه مهم است این است که علاوه بر آن یک نوع هوشی(IQ) که بر بخش اعظمی از زندگی غربی‌ها نفوذ دارد، هوش‌های گوناگونی وجود دارند.

آموختن یادگیری : نوآور باشید



در این‌جا دربارهٔ خصوصیت‌های گوناگون ده هوش خود توصیف‌های ساده‌ای ارائه می‌کنم. با مطالعهٔ آن‌ها احتمالاً خواهید توانست توانمندی‌های خاص خود را بشناسید و بفهمید در کدام‌یک ضعف دارید. ممکن است چندین هوش را همخوان با توانمندی‌های خود بیابید یا ممکن است بخش‌هایی از این توصیف‌ها دربارهٔ شما کاربرد داشته باشد و بعضی دیگر نداشته باشد. آن‌ها فقط به منظور راهنما هستند تا به شما کمک کنند ویژگی‌های متنوع ذهن‌تان را که ممکن است در همهٔ موفقیت‌های‌تان سهیم باشند، بشناسید.

هوش زبان‌شناختی

شما واژه‌ها و داستان‌ها را دوست دارید. بازی با واژه‌ها کنجکاوی‌تان را برمی‌انگیزد. احتمالاً از آن دسته افراد هستید که از نمونه‌خوانی لذّت می‌برید و دیدگاهی مشخص دربارهٔ آنچه درست است یا کاربرد نادرست زبان دارید. کتاب‌خوانی مشتاق هستید. خود را با صراحت نشان می‌دهید و دامنهٔ واژگان خوبی دارید. احتمالاً در مدرسه از یادگیری زبان و ادبیات لذّت برده و به تحصیل در رشته‌های مرتبط پرداخته‌اید. نوشتن را دوست دارید و می‌توانید با بیش از یک زبان بنویسید و صحبت کنید. احتمالاً می‌توانید فهرست واژگان را به یاد بیاورید و داستان‌های خوبی برای تعریف‌کردن دارید.

هوش ریاضیاتی

شما ارقام و مسائل انتزاعی را دوست دارید. دوست دارید رابطهٔ میان امور مختلف را بشناسید. از آن دسته افراد هستید که دوست دارند بدانند وسایل چگونه کار می‌کنند و هنگامی‌که خراب می‌شوند آن‌ها را تعمیر می‌کنند. از حل معما و شطرنج و بازی‌های پیچیده به هیجان می‌آیید. در مدرسه، ریاضی درس مورد علاقه‌تان بوده و دوست دارید به بحث و جدل بپردازید. از الگوها و طبقه‌بندی‌ها و نظام‌ها لذّت می‌برید. احتمالاً در منزل یا محل کارفهرستی از کارهای‌تان تهیه کرد، پس از انجام آن‌ها کنارشان علامت می‌زنید. به نظم منطقی علاقه دارید و از محاسبه‌های مالی، هر چند که همیشه مدّنظرتان نیستند، لذّت می‌برید.

(هوش ریاضیاتی بر اساس هوش منطقی‌ریاضیاتی گاردنر استوار است. در آزمون‌های بهرهٔهوشی، هوش دیداری و ریاضیاتی هر دو دارای امتیاز هستند. طی یک قرن این دو هوش، جدای از دیگر هوش‌ها، بر بیشتر عملکردها حاکم بوده‌اند.)

هوش دیداری

شما اَشکال و تصاویر را دوست دارید. به رنگ و شکل و بافت توجه دارید. وقتی در جلسه‌ها هستید، احتمالاً از نمودارها و نقشه‌ها استفاده می‌کنید و به سخنان دیگران گوش می‌دهید یا خیلی ساده گوشه‌ای می‌نشینید و فکر می‌کنید. از تصویرها استفاده می‌کنید تا به شما کمک کنند مطلبی را به یاد بیاورید. احتمالاً در طراحی و نقاشی یا مجسمه‌سازی توانمند هستید. در بخش هنر مدرسه‌تان وقت صرف می‌کنید و از بازدید نگارخانه‌ها و دقت در معماری‌ها یا منظره‌ها خرسند می‌شوید. نقشه‌ها و نقاشی‌های متحرک را دوست دارید و ترجیح می‌دهید به جای تکیه بر نوشته‌ها با مطالب تصویری تأیید شوید.

هوش جسمانی

شما دوست دارید با بدن‌تان کار کنید و از دست‌های خود استفاده کنید. از ورزش لذّت می‌برید و احتمالاً چه اکنون چه در گذشته در کلاس‌های ورزشی یا رقص شرکت کرده‌اید. از آن دسته افراد هستید که در جلسه‌های گروهی محل کار یا در مهمانی‌ها در اولین فرصت برای انجام‌دادن کاری یا رقصیدن از جای خود برمی‌خیزید. دوست دارید مستقیماً کارها را به‌دست بگیرید و از حس تجربه‌های جدید خوشحال می‌شوید. احتمالاً برای کمک به برقراری ارتباط به‌خوبی از اشاره‌های بدنی مناسب استفاده می‌کنید: دست‌های خود را تکان می‌دهید و اشاره‌های مربوط به شانه‌ها را به کار می‌برید و از حالت‌های صورت برای افزایش معنای گفته‌های‌تان استفاده می‌کنید. شما از پانتومیم و لال‌بازی خوش‌تان می‌آید. دوست دارید به‌صورت عملی یاد بگیرید و اولین کسی هستید که برای انجام‌دادن کار آستین خود را بالا می‌زنید و به کار می‌پردازید.

هوش موسیقیایی

شما صداها و ضرب‌آهنگ‌ها را دوست دارید. همچنین علاقه‌مند به کیفیت صداهای مختلف هستید و می‌توانید هنگام گوش‌دادن به موسیقی صدای آلت‌های موسیقی گوناگون را تشخیص بدهید. از سنین کودکی از آوازخواندن و گوش‌دادن به موسیقی لذّت می‌بردید. ممکن است به‌طور جدی دست به کار ساخت موسیقی بزنید و تقریباً به‌یقین از رفتن به کنسرت‌ها و گوش‌دادن به موسیقی در خانه یا در سفر لذّت می‌برید. حس خوبی در تشخیص ضرب‌آهنگ‌ها دارید و می‌توانید آواها و ترانه‌ها را به‌خوبی به یاد بیاورید. تبلیغات‌ها را اساساً به خاطر موسیقی‌شان به‌خوبی به یاد می‌آورید. بیشتر وقت‌ها با خودتان ترانه‌ای زمزمه می‌کنید و به‌سادگی با شنیدن قطعه‌ای موسیقی از نظر هیجانی از خودبی‌خود می‌شوید. موسیقی بسیار بر خُلق‌وخوی شما اثر می‌گذارد.

هوش هیجانی

شما دوست دارید درون خود را بررسی کنید، غریزه‌ای که پیوسته شما را وامی‌دارد برای خودشناسی سؤال کنید. پیوسته ضعف‌ها و قوت‌های خود را تحلیل می‌کنید و برای دستیابی به موفقیت، اهدافی تعیین می‌کنید. ممکن است یادداشت‌هایی بردارید یا دفترچهٔ خاطره‌های روزانه یا دفترچه‌ای شخصی برای ثبت تجربه‌ها و حالت‌ها و فکرهای‌تان داشته باشید. در پی موقعیت‌هایی هستید که شما را خرسند سازند و سبب درد شوند و تلاش می‌کنید براساس آن عمل کنید. هیجان‌های خود را به‌خوبی می‌شناسید و مدیریت می‌کنید. از اینکه وقت خود را صرف تفکر و تعمق کنید، لذّت می‌برید. احتمالاً به دنبال نوعی مشاوره یا فعالیت برای بهتر شناختن خود هستید.

(دانیل گلمن این نوع هوش را معروف ساخت و همان ایدهٔ هوش بین‌فردیِ گاردنر است که گسترش یافته است.)

هوش اجتماعی

شما دوست دارید همراه با مردم باشید و آن‌ها را بشناسید. جای شگفتی نیست که

از مهمانی‌ها، جلسه‌ها، بازی‌های گروهی و هرگونه فعالیت اجتماعی خرسند می‌شوید. در درک افراد و برقراری ارتباط با آن‌ها توانا هستید. می‌توانید خُلق‌وخو و برنامه‌های دیگران را بفهمید، طوری که آن‌ها تمایل دارند هنگام نیاز به مشورت و توصیه نزد شما بیایند. بیشتر وقت‌ها به شما مراجعه می‌کنند تا به موقعیت‌های دشوار رسیدگی و اختلاف‌نظرها را برطرف کنید. دوستانی نزدیک و صمیمی دارید که مطالب بسیاری را با آن‌ها در میان می‌گذارید. همدردی عمیق خود را به دیگران نشان می‌دهید. دوست دارید دربارهٔ مشکلات مردم حرف بزنید و آن‌ها نیز همیشه نزد شما می‌آیند تا مربی و مشاور و دوست نکته‌سنج‌شان باشید.

هوش محیطی

شما دنیای طبیعی را دوست دارید. در طبیعت معنا و الگوهایی می‌بینید که دیگران آن‌ها را نادیده می‌گیرند. دربارهٔ گیاهان و حیوانات و مناظر اطلاعات خوبی دارید و نه تنها اسامی را می‌دانید، بلکه با ویژگی‌های دنیای اطراف‌تان نیز آشنا هستید. هم‌اکنون حیوان‌خانگی دارید و احتمالاً در گذشته نیز داشته‌اید. به رشته‌های گیاه‌شناسی و جانورشناسی و زیست‌شناسی گرایش دارید. گردش در طبیعت را دوست دارید و همان‌طور که قدم می‌زنید، همچون سرچشمه‌ای از دانش از تمام اتفاق‌هایی که قرار است در پیرامون‌تان رخ بدهد، آگاهی دارید. به محیط داخل و خارج خانه‌تان بسیار توجه دارید. آب‌وهوا و فصل‌ها توجه‌تان را به خود جلب می‌کنند و شاید عمیقاً بر شما تأثیر بگذارند. اطلاعات نسبتاً خوبی دربارهٔ کارکرد بدن‌تان دارید. از طبقه‌بندی کردن گونه‌ها لذّت می‌برید.

(این نوع هوش مبتنی بر هوش طبیعت‌گرای گاردنر است که وی بعدها به هفت هوش ابتدایی خود افزود.)

هوش روانی

شما دوست دارید به مسائل بنیادی هستی بپردازید. از آن دسته افراد هستید که وقتی با مسائل دشوار روبه‌رو می‌شوید، می‌خواهید براساس اصول خود عمل کنید و احتمالاً دربارهٔ روش‌های عادی رفتار در موقعیتی که خود را در آن می‌یابید، سؤال

می‌کنید. همواره به دنبال کاوش تمام وجود خود هستید و درمان بخش‌هایی که به ظاهر سالم نیستند. شما به ارزش‌ها توجه دارید و احتمالاً به باورهای خوب پرورش‌یافته اعتقاد دارید، اما به هیچ آیین خاصی عمل نمی‌کنید. به مسائل تکلیفی فکر می‌کنید. تمایل دارید در بخش‌های مختلف بحث، ارزش‌هایی ببینید. چه بسا در بعضی از خدمات رایگان شرکت کنید. شما آماده‌اید رو در رو مبارزه کنید و به خاطر باورهای‌تان صاحب اعتبار و ارزش شوید.

(این هوش را دَنا زُهر و ایان مارشال پیشنهاد کرده‌اند.)

هوش عملی

شما دوست دارید خودتان سبب رخ‌دادن اتفاقی باشید. فردی فنی هستید و بیشتر وقت‌ها شما را فرامی‌خوانند تا وسیله‌ای را تعمیر یا سرهم کنید. هنگامی که دیگران از انجام کارهای لازم حرف می‌زنند، شما ترجیح می‌دهید دست به کار شده، خود آن را انجام دهید. از موقعیت‌های دشوار یا تنش‌زا لذّت می‌برید، زیرا می‌توانید با راه‌حل‌هایی عملی ظاهر شوید. وقتی مشکلی پیش می‌آید، همیشه به ایده‌های مفید می‌اندیشید تا به دیگران کمک کنید. دوست دارید عملاً مسئله‌ای را توضیح بدهید و همواره خواهان به‌اجرادرآوردن نظریه‌ها هستید. از باغبانی و کارهای فنی لذّت می‌برید و در مدرسه نیز بیشتر به درس‌های عملی علاقه داشتید. در زندگیِ خانوادگی شادمان می‌شوید که برای سرهم‌کردن همه نوع وسایل ساعت‌ها وقت بگذارید. در کودکی همیشه وسایل را از هم جدا می‌کردید تا ببینید چطور کار می‌کنند و از مشاهدهٔ نحوهٔ کار اجزای درون آن‌ها لذّت می‌بردید.

(این نوع هوش را متفکران بسیاری ارائه کرده‌اند، به‌علاوهٔ چارلز هَندی و رابرت استرنبرگ.)

اگر هوش زبان‌شاختی و ریاضیاتی هوش‌های کلیدی در قرن بیستم بودند، مسلماً در قرن بیست‌ویکم هوش‌های هیجانی و اجتماعی و روانی ضروری هستند. اگر ذهن خود را به‌طور کامل تقویت کنید، برای‌تان مفید خواهد بود که جویای رشد و پرورش انواع هوش‌های خود باشید و البته توانایی‌تان برای آموختن چگونگی یادگیری را نیز افزایش دهید.

تا این‌جا ممکن است متعجب شده باشید که آیا انواع گوناگون هوش به نواحی مختلف مغز مربوط می‌شود یا خیر. پاسخ این است که هیچ ارتباطی وجود ندارد. همان‌طور که متوجه شده‌اید، مغز تقریباً بی‌نهایت شکل‌پذیر و منعطف است.

با این‌وجود، می‌دانیم که نواحی مشخص مغز به‌طور گسترده‌ای مسئول فعالیت‌هایی خاص هستند. به‌طور مثال، ناحیهٔ ورنیکه و بروکا مربوط به زبان، و ناحیه‌ای کوچک در شقیقه مربوط به ویژگی شناخت موسیقیایی است. همچنین می‌دانیم که این نواحی فقط بخشی از الگوی پیچیده‌تر فعالیت مغز هستند. به‌عبارت دیگر، نمی‌توانید نقشه‌ای از مغز بکشید که با انواع هوش مرتبط باشد.

همان‌طور که بزرگ‌تر می‌شویم، متوجهٔ هوش‌های خود در حالت‌های گوناگون رشدمان می‌شویم. برخی از ما موسیقیایی هستیم و برخی دیگر حس دیداری قوی داریم. برخی از ما در تجسّم‌کردن و برخی دیگر در برقراری ارتباط با افراد بسیار خوب هستیم. اما این هوش‌ها به‌طور ذاتی در وجودمان نیستند و می‌توان آن‌ها را به‌نحو درخورتوجهی یاد گرفت. ما همه خصوصیت‌هایی معین را به ارث می‌بریم که همان سرشت ماست، اما می‌توانیم به میزان چشمگیری خود را بپروریم و پیشرفت کنیم. بیشترِ ما می‌توانیم انواع هوش‌ها را پرورش دهیم، حتی اگر نتوانیم در هر یک از آن‌ها سرآمد همه باشیم.

هر یک از ده هوش شما ممکن است به موفقیت‌تان در کار و در خانه کمک کند. برای اینکه کاملاً مبتکرانه رشد کنید، لازم است از میان انواع هوش‌ها استعدادهای نهفتهٔ خود را تا حد ممکن تشخیص بدهید.

محل‌کاری با هوش‌چندگانه

بحث بنیادی این بخش را به یاد بیاورید، منشاء اولیهٔ مزیت رقابتی در تجارت، قابلیت رهاسازی نوآوری کارمندان است. با توجه به آنچه در این زمینه می‌دانیم، می‌توانیم با اطمینان بسیار بگوییم که اگر در سازمانی فرهنگِ تشویق کارمندان به پرورش کامل استعدادهای‌شان وجود داشته باشد، این قابلیت را کسب خواهد کرد.

همچنین به یاد بیاورید که رهاسازی نوآوری جزء کلیدیِ آموختن یادگیری و بنابراین پرورش هوش طبیعی شماست. وقتی در طرحِ «پیکار برای یادگیری» نظر عموم

انگلیسی‌ها را جویا شدیم، عبارت «کشف استعدادهای نهفته» یکی از محرک‌هایی بود که بیش‌ازهمه آن‌ها را برمی‌انگیخت.

با نگاه اول، شاید فوراً متوجه نشوید که چگونه ممکن است از ایدهٔ هوش چندگانه در محل‌کار استفاده کرد. به‌طور مثال، مگر در هنر موسیقی یا خدمات تفریحی‌ورزشی مشغول به کار باشید، وگرنه چگونه ممکن است پرورش هوش موسیقیایی یا جسمانی سودمند باشد؟ مسلماً این همان است که در مدرسه یا در خانه می‌آموزید.

به جدول زیر دقت کنید و آن را به‌کار ببرید تا کشف کنید اگر واقعاً بخواهید به افراد کمک کنید بیشترِ هوش‌های خود را در محل‌کار مهار کنند، چه تفاوتی ایجاد می‌شود.

هوش	محیط	افراد و یادگیری	ارتباط های داخلی	پاداش‌ها	ساختارهای مدیریتی
زبان‌شناختی				استفاده از داستان ها برای برانگیختن افراد تا بفهمند هدف کارشان چیست.	
ریاضیاتی			استفاده از معماها و بازی‌ها تا افراد مسائلی چون نیاز به کاهش هزینه را درک کنند.		

دیداری			استفاده از تصویرها، پوسترها، نقاشی‌های متحرک، محافظ صفحه و نمودار رایانه‌ای برای برقراری ارتباط		
جسمانی	فراهم‌سازی سالن ورزش و تشویق افراد به ورزش یوگا				
موسیقیایی	استفاده از موسیقی برای ایجاد روحیهٔ خوب در جلسه‌ها و کارگاه‌ها و بخش‌های اجتماعی				

هیجانی					تمرکز بر پرورش هوش هیجانی به‌عنوان حوزهٔ کلیدی توانمندی مدیریت
اجتماعی	ایجاد فضاهایی که افراد بتوانند «دور هم جمع شوند» و نظرات خود را با هم در میان بگذارند.				
محیطی	استفاده از گیاهان در محیط داخل و خارج سازمان، طوری که نشان دهندهٔ علاقه به طبیعت باشد.				

روانی					دربارهٔ ارزش‌های تجارت صریح باشید و اجازه بدهید افراد به عقاید اخلاقی پی ببرند.
عملی			متوجه باشید که بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند به‌طور عملی یاد بگیرند.		

تنظیم هدف خود برای مهار محدودهٔ کامل استعدادهای افراد، پیام‌های فرهنگی مؤثری به نیروی کار منتقل می‌کند. هنگامی که جین‌ان گادیا شرکت ویرجین‌وان‌اکانت را تأسیس کرد، مجبور بود افرادی را که در پُست‌های خوب شرکت‌های خدمات مالی سنتی‌تر بودند ترغیب کند تا به استخدام در شرکت او رضایت دهند. این ایده که شرکت ویرجین‌وان‌اکانت محیطی نوآورتر دارد و هر فرد می‌تواند استعدادهای خود را بیشتر بازبشناسد، عاملی جذاب برای معرفی به افراد مدّنظر بود.

وقتی دادوستد بیشتر براساس خدمت باشد و نه تولید صنعتی، اهمیت وجود هوش‌چندگانه در محل‌های کار افزایش می‌یابد.

جوناس ریدراستریل و کژل نوردستروم، نویسندگان سوئدی کتابِ پُرفروشِ *تجارت مدرن* متقاعد شده‌اند که «یگانه چیزی که امروزه سرمایه را به حرکت وامی‌دارد، استعداد است.»

آیا با آن‌ها موافق هستید؟ آیا فکر می‌کنید رویکرد هوش‌چندگانه مفید است؟ تا چه میزان هوش‌چندگانه در سازمان شما به‌کار رفته است؟ اهمیت‌دادن به وجود هوش‌چندگانه در محل‌کارتان ممکن است چه تأثیری بر کار شما داشته باشد؟

موانع نوآوری

شما دربارهٔ ایدهٔ سازمان یادگیری خواهید خواند، اما نظرتان راجع به سازمان نوآور چیست؟ چنین سازمانی دارای بسیاری از خصوصیت‌های افراد نوآور است که در صفحهٔ ۱۸۹ ذکر کرده‌ایم. سازمان نوآور، سازمانی است که فرهنگ آن یکی از جشن‌های مستمر ارزیابی ایده‌هاست. همان‌گونه که چارلز برودر می‌گوید:

> «ایده‌ای جدید حساس و ظریف است. ممکن است با استهزا یا با خمیازه‌ای یا با طعنه‌ای که همچون چاقو بر پیکرهٔ آن فرو می‌رود، کُشته شود. یا با دیدن اخمی در ابروی فردی، دچار دلهرهٔ مرگ شود.»

سازمان‌های نوآور با موانع نوآوری آشنایی دارند و می‌دانند چگونه بر آن‌ها غلبه کنند. من به این موانع عنوان «هفت‌گناه کبیره» داده‌ام که عبارت‌اند از:

مدرسه، استهزا، فشار اجتماعی، وضع‌موجود، یکسان‌سازی، سیلوها و لباس‌رسمی.

دربارهٔ مانع *مدرسه*، اشاره به این عقیده دارم که مدرسه‌ها فقط بر یک پاسخ درست تکیه دارند و بهرهٔ هوشی نیز بر آن‌ها حاکم است.

استهزا هنوز در سازمان‌ها رواج دارد و دشمن محض نوآوری است. به همین علت است که توفان‌فکری تااندازه‌ای موفق است، زیرا شرکت‌کنندگان را وامی‌دارد قضاوت نقادانه یا بدتر، تمسخر خود را به تأخیر بیندازند.

فشار اجتماعی اَشکال بسیاری دارد. بیشتر وقت‌ها عرفی رایج است، مانند این باور که راه‌حل مشکلات فقط این است که ساعت‌های طولانی روی آن وقت بگذاریم. ممکن است این دیدگاه باشد که استفاده از مشاوران برای بعضی شغل‌ها هرگز درست نیست یا بلعکس، همیشه درست است که از آن‌ها کمک بگیریم. در بعضی سازمان‌ها

فشار اجتماعی شکل کاملاً ساده‌ای دارد: انجام‌دادن کارهایی که مافوق‌های‌تان به شما گفته‌اند. می‌توانم سازمان‌هایی را در نظر بگیرم که در آن‌ها کاملاً پذیرفتنی است کارمندان مدت کوتاهی از تعهدهای قدیمی خود رها باشند، نه به علل تجاری خوب، بلکه مناسب است مدیری رده‌بالا گروهی خاص از کارمندان را در آن زمان دور هم جمع کند.

اتکا به *وضع‌موجود* بر ضرورت تفکر نوآور استوار نیست و بسیاری از سازمان‌ها را از عرصهٔ تجارت بیرون می‌کند. وقتی عبارتی مانند «اما ما همیشه همین کار را انجام می‌دهیم.» را می‌شنوید، می‌دانید قرار است مرزهای اندیشیدن به راه‌های دیگر محدود شود. بیشتر وقت‌ها این گرایش مربوط به دیدگاهی است که گاهی به آن به‌عنوان «در این‌جا ابداع نشده» اشاره می‌شود.

در رابطه با *یکسان‌سازی*، منظورم این است که گرایش مغز به ساماندهی الگوهایی که با آن‌ها احساس راحتی می‌کند، سبب می‌شود که به اصول اولیه بازگشته، دربارهٔ ساختارها کاملاً تجدیدنظر کند. در بسیاری از مواقع ممکن است دقیقاً همان باشد که انتظار می‌رود!

سیلوها محفظه‌های بدون منفذ یا چاله‌هایی عمیق برای انبارکردن هستند. به معنای دقیق کلمه، حاکی از سازمان‌هایی هستند که از بخش‌ها و اداره‌هایی مجزا و بدون ارتباط ساخته شده‌اند. فرهنگ چنین مکان‌هایی محافظت دقیق از دانش و رقابت خشونت‌آمیزتر در یک بازار داخلی خیالی است تا در دنیای واقعی مشتریان سازمان. متفکرانِ «فرمان و کنترل» از چنین فرهنگ‌هایی لذّت می‌برند و افرادی که در ارائهٔ ایده‌های جدید آزاد نیستند، مایلند در این مکان‌ها احساس راحتی کنند.

و سرانجام، *لباس‌رسمی*. من شخصاً هیچ مخالفتی با لباس‌رسمی ندارم. در واقع، تقریباً موافق آن هستم. در زندگی حرفه‌ای خود کاملاً آگاهانه کت‌وشلوار رسمی و کراوات پوشیده‌ام تا مطمئن شوم آنانی را که سعی در ترغیب‌شان دارم، دست‌کم با جنبهٔ ظاهری لباس‌هایم ناراحت نکرده‌ام. گاهی اوقات، اگر لباس‌های «جماعتی» را به تن دارید که با آن‌ها کار می‌کنید، آسان‌تر است که دربارهٔ دیدگاه‌های بنیادی صحبت کنید، زیرا کمتر تهدید می‌شوید و ذهن‌تان در برابر ایده‌های جدید پذیرش بیشتری

دارد.

در واقع، محیطی که در آن همه شلوار لی و تی‌شرت پوشیده‌اند، به اندازهٔ ردیفی از افراد کت‌وشلواری یکنواخت و خسته‌کننده است. با این‌وجود، در این‌جا به لباس‌رسمی اشاره کرده‌ام تا استبداد حاکم بر مکانی را بیان کنم که در آن بدون هیچ‌گونه توجهی به اولویت افراد یا سرشت کاری که بر عهده‌شان است، هر چیزی نسبت به منظرهٔ خیالی پوشش رسمی، اهمیت کمتری دارد. در محیط‌های کاری کنونی، لباس روشی جالب توجه و نامطمئن برای قضاوت دربارهٔ نوآوری شده است. روزهای خاصی که پوشیدن لباس‌رسمی ضرورتی ندارد و پوشش آزاد است[1]، برای برخی از افراد آزادی و برای برخی دیگر شرمندگی در پی دارد.

جالب توجه است که هم‌اکنون بسیاری از بزرگ‌ترین گروه‌های مشاور دنیا راهنمایی‌هایی برای اصول «روز پوشش آزاد» و برقراری ارتباط با مشتریان دارند. نتایج حاصل از «روز پوشش آزاد» ممکن است کاملاً مهلک باشد؛ زیرا مشاوران سردرگم نیز باید به‌طور یکسان «پوشش آزاد اداری» ناخوشایندشان را انتخاب کنند. نوع کفش و کیف و پیراهنی که انتخاب می‌کنید، در محیط آگاه از نشان‌های تجاری امروزی، پیام‌هایی قوی منتقل می‌کند.

آیا با این دیدگاه‌ها موافق هستید؟ آیا در محل کارتان با موانعی نظیر این‌ها برخورد کرده‌اید؟ آیا می‌توانید به نمونه‌هایی از تجربه‌های خود اشاره کنید؟ اگر می‌توانید، چه می‌کنید تا مانع روی‌دادن آن‌ها شوید؟ آیا می‌توانید به راه‌های دیگری که نوآوری افراد را تضعیف می‌کند، اشاره کنید؟ در محل کار چه لباسی می‌پوشید؟ فکر می‌کنید تا چه میزان مناسب است کارمندان بنا به سلیقهٔ خود لباسی برای محل کارشان انتخاب کنند؟ آیا شما از رهاشدن از لباس‌رسمی کنونی خود استقبال می‌کنید؟

ایجاد ارتباط

ایده‌های جدیدِ واقعاً اندکی وجود دارند. بیشتر وقت‌ها آن‌ها ترکیبی نوآورانه از ایده‌های موجود هستند:

1. Dress-down Fridays or Causal Days

- ایدهٔ چرخش + ابداع فولاد + ابداع نیروی بخار = راه‌آهن
- نامه + واژه‌پردازها + مودم = ایمیل
- رادیو + ضبط‌صوت + هِدفُن = واکمَن سونی
- ایدهٔ ساخت کتاب‌فروشی بسیار بزرگ + اینترنت = تارنمای آمازون: amazon.com
- تمایل به انجام‌دادن کارها در دقیقه‌های پایانی + ایدهٔ فروشگاه one stop + اینترنت = تارنمای Lastminute.com
- ایدهٔ دانشگاه + فناوری‌های جدید = دانشگاه مجازی یا گروهی
- روش قدیمی شست‌وشوی لباس‌ها با دست و سابیدن آن‌ها روی تخته + اختراع دستگاهی با دو محفظهٔ استوانه‌ای که در جهت مخالف یکدیگر می‌چرخند = آخرین مدل ماشین‌لباس‌شویی دایسون

همان طور که نیکولاس نگروپونت از مؤسسهٔ فناوری ماساچوست می‌گوید:

> «ایده‌های نو از تفاوت‌ها نشأت می‌گیرند. آن‌ها از داشتن دیدگاه‌های گوناگون و کنارهم گذاشتن نظریه‌های مختلف پدید می‌آیند.»

روبرت فراست، شاعر امریکایی، این مسئله را به‌طور خلاصه این گونه بیان کرده است: «ایده، شاهکار پیوند افکار است.»

ویل هاتن، مدیر اجرایی جامعهٔ صنعتی موضوع را بیشتر باز کرده و گفته است:

> «ذهن من سازندهٔ ارتباط‌هاست، زیرا هیچ ایده‌ای بدیع و اصیل نیست. من در ساختن ارتباط‌های غیرعادی اعتمادبه‌نفس دارم. شما نیز باید برای ایجاد ارتباط جرأت داشته باشید و همان‌طور که افراد را به قلمروی جدید وارد می‌کنید، برای رویارویی با واکنش‌های خشن آماده باشید.»

برای افزایش احتمال ارتباط‌سازی افراد و در نتیجه پدیدآمدن ایده‌هایی که از نظر تجاری و اجتماعی سودمند هستند، سه راه ساده برای ترغیب افراد در محل کار وجود دارد: گفت‌وگو، بیرون‌رفتن از محل کار بر پایه‌ای منظم، یادگیری تفکر دربارهٔ ارتباط‌ها.

استفاده از گفت‌وگو به‌عنوان شیوهٔ زندگی

اگر افراد باید ارتباط‌هایی برقرار کنند، لازم است با یکدیگر صحبت کنند. این واقعیت که کارمندان در اداره‌ها به صفحه‌های مانیتور روی میزشان چسبیده‌اند، سبب ارتباط‌هایی گسسته و یک‌طرفه شده است. این مسئله در خانه‌ها نیز مصداق دارد. در حالی که در گذشته نشستن دور هم بر سر سفرهٔ صبحانه و شام امری رایج بود، این رسم اجتماعی مهم عملاً در بیشترِ خانواده‌ها قدیمی شده است.

بسیاری از سازمان‌ها متوجه شده‌اند که برای مهار نوآوری کارمندان‌شان لازم است ساختارهایی ایجاد کنند که گفت‌وگو را رواج دهد. شرکت خطوط هوایی انگلیس یکی از این سازمان‌هاست. کالین مارشال می‌گوید:

> «جالب‌ترین و محرک‌ترین شیوهٔ یادگیری از گفت‌وگوی مستقیم با دیگران نشأت می‌گیرد، چه در بافت آموزشی چه مستقیماً در بحث‌های تجاری.»

گفت‌وگو بر این فرض استوار است که یک پاسخ درست وجود ندارد و ممکن است راه‌حل و حقیقت جایی در میانهٔ دو دیدگاه ظاهراً متضاد قرار گرفته باشد. گفت‌وگو شرکت‌کردن و تعهد را رواج می‌دهد. فرایندی دوسویه است که در آن صحبت‌کردن و گوش‌دادن به‌طور برابر ارزش دارند. روبرت کوپر و آیمن سواف در کتاب برجسته‌شان، *هوش هیجانی اجرایی*، گفت‌وگو را «جریان آزاد معنا در بین افراد» توصیف کرده‌اند.

برای برگزاری جلسهٔ گفت‌وگو به‌ویژه اگر همراه با خوردن و نوشیدن باشد، که البته بیشتر وقت‌ها به همین‌گونه است، بهتر است از میز گرد استفاده شود. شما به همین سادگی می‌توانید کافهٔ نوآوری ابداع کنید. ارتباط به سبک کافه‌ها بیش‌ازپیش رایج شده است. فضای کافه‌ها به شکل معماری گروهی و امکانات آموزش و همایش طراحی شده‌اند. متوجه شده‌ام که این روش در همهٔ سطوح زندگی شغلی اثربخش است.

مدتی قبل، طراحان «پیکار برای یادگیری» به همراه کارشناسان یادگیری و ارتباط از شرکت پِرپل‌وُرکس اجرای کافهٔ نوآوری را برای حدود صد نفر از کارکنان شرکت یوکا

انرژی و مخابرات نشنال‌گرید طراحی کردند. هدف از این رویداد این بود که کارکنان را تشویق کنند در زمینهٔ تاریخچهٔ شرکت، اهداف آن، اینکه قرار است به کجا برسد و چه یادگیری نیاز است تا به شرکت کمک کند در سطح جهانی قرار بگیرد، دیدگاه‌ها و برداشت‌های خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

دور میز رئیس شرکت، دیوید جفریز، برخی از عضای هیأت مدیرهٔ وی، افراد بانفوذی که مستقیماً با شرکت در ارتباط نبودند، کارمندان ارشد، مهندسان، اعضای اتحادیهٔ صنفی و برخی از مأموران مخابرات که مسئولیت‌شان بالارفتن از دکل‌های آسیب‌دیده است، نشسته بودند. روی هر میز زیرلیوانی‌های گرد طراحی‌شده برای یادگیری گذاشته شده بود. روی این زیرلیوانی‌ها مجموعه‌ای از تصویرها، گفته‌ها، نمودارها، و سؤال‌هایی برای ایجاد گفت‌وگو طراحی شده بود. بازخورد چنین روش کافه‌مانند این بود که افراد بیشتر در بحث شرکت کردند و از دیگر اَشکال ارتباطی که پیش از این تجربه کرده بودند، بیشتر احساس رضایت کردند. همچنین برای افرادی با مسئولیت‌های گوناگون و پیشینهٔ کاری زیاد یک شیوهٔ ارتباطی صمیمی و واقعی بود.

تجربهٔ کافهٔ نوآوری نشنال‌گرید را به‌عنوان رویدادی خاص در نظر گرفتند. با این‌وجود، برای ثمربخش‌بودن روش، لازم است نوعی شیوهٔ زندگی در سازمان شود.

گمان من این است که نسبت به توفان‌فکری که تداعی‌کنندهٔ زایش ایده‌هاست، در گفت‌وگو فرصت نوآوری بیشتری وجود دارد.

شما چه فکر می‌کنید؟ در سازمان‌تان تا چه میزان از گفت‌وگو استفاده می‌کنید؟

بیرون‌رفتن از محل‌کار

در حالی‌که ضروری است جریانی آزاد از معنا را در میان سازمان‌تان رواج دهید، به همین میزان شیوه‌های ترویج جریان ایده‌ها از بیرون نیز دارای اهمیت است.

هنگامی‌که نیل چمبرز رئیس موزهٔ تاریخ ملی لندن شد، مایل به بهبود روش ارتباط موزه با بازدیدکنندگان بود. وی تصمیم گرفت تمام کارمندان ارشد خود را برای گذراندن دوره‌ای آموزشی به دیزنی‌وُرلد (پردیس تفریحی در نزدیکی شهر اُرلاندو، فلوریدا) بفرستد. دیزنی‌وُرلد به نظر شبیه موزهٔ تاریخ ملی نمی‌آید، اما نیل چمبرز به این نتیجه رسید که کارمندانش می‌توانند با استفاده از صنعت اوقات فراغت ارتباطی

سازنده با مشتریان ایجاد کنند و این دقیقاً همان روشی بود که دیزنی‌وُرلد به‌کار می‌برد. اگر اکنون به موزهٔ لندن بروید می‌توانید حرکت به سوی آموزش و سرگرمی را که والت‌دیزنی به داشتن آن افتخار می‌کند، ببینید.

سِر مایکل بیچارد، وزیر دائم بخش آموزش و اشتغال انگلیس، دربارهٔ بیرون‌آمدن از زمینهٔ سنتی خدمات شهری با شور و حرارت می‌گوید:

«من با ملاقات مردم نوآوری خود را تقویت بخشیده، نکته‌های خوبی می‌آموزم. تا آن‌جا که ممکن باشد بر پروژه‌های بازدید سرمایه‌گذاری می‌کنم. متوجه شده‌ام که می‌توانم ایده‌های خوبی انتخاب کنم که کاملاً پرورده نشده‌اند، اما می‌توان روی آن‌ها کار کرد تا کاملاً شکل بگیرند و به‌طور بالقوه تأثیری ملی داشته باشند.»

این‌گونه تفکر لازمهٔ سازمانی نوآور است. مدیرانِ معروف‌ترین بیمارستان کودکان لندن، گِریت‌اُرمُنداِستریت، به‌تازگی کشف کرده‌اند که می‌توانند از زمان توقف برای سوختگیری در مسابقاتِ فرمول‌یک و تغییر سوخت، نکته‌های بسیاری را در رابطه با بهبود نظام‌های‌شان در زمینهٔ تخت‌های مراقبت ویژه بیاموزند! بیشتر وقت‌ها هیچ دورهٔ آموزشی برای زمان مواجه با نیازی بسیار خاص در دسترس نیست. اگر سازمان‌ها تصمیم بگیرند همهٔ جنبه‌های فعالیت خود را پیوسته بهبود ببخشند، بیرون‌آمدن و مشاهدهٔ چگونگی فعالیت سازمان‌های دیگر امری ضروری است. بیشتر مواقع مفید است از شرکت‌هایی بازدید کنید که شباهتی به محل کارتان ندارند، اما بعضی از جنبه‌های عملیاتی‌شان ممکن است نوآوری شما را برانگیزد. بنابراین، به‌طور مثال مدیر بانکی می‌تواند بررسی کند مراکز تفریحی با مشتریان خود چگونه ارتباط برقرار می‌کنند یا تولیدکننده‌ای صنعتی نظام‌های شرکت خدماتی را ببیند و...

این رویکرد برای افرادی که به دنبال تفکری تازه در زمینهٔ روش مدیریت جنبه‌های کار خود هستند، بسیار اثربخش است. در این موقعیت، ممکن است فرد تصمیم بگیرد دربارهٔ چگونگی ادارهٔ کارمندان سازمان‌های گوناگون، برگزاری جلسه‌ها، مدیریت ارتباط‌های داخلی و... بیشتر بداند.

به همان اندازه که بیرون‌رفتن و دیدن چگونگی کارکرد افراد دیگر مفید است،

دعوت آن‌ها به محل کارتان نیز بسیار کمک‌کننده است. در بعضی از سازمان‌ها به این مسئله به‌عنوان «دوست نکته‌سنج» بودن اشاره می‌شود. خودِ من در شرکت تلکام انگلیس این نقش را بازی کرده‌ام. این شرکت بسیار مشتاق بود تا به‌عنوان بخشی از فرایند توسعهٔ پروژه‌ای ارتباطی با نام فیوچرتاک، فردی مطمئن را از خارج از شرکت دعوت کند تا بتواند همان‌طور که گروه نوآور ایده‌ای را به محصول تبدیل و سپس به بازار روانه می‌کنند، مبارزه‌طلبیِ سازنده و بازخورد ارائه دهد. در این زمینه اطلاعات معقولانه‌ای دربارهٔ پروژه‌های خاص داشتم که ارتباط و یادگیری را پوشش می‌داد، اما اگر اطلاعاتی نیز نداشتم، رویکردی مشابه کارایی داشت.

آیا از ایدهٔ دوست نکته‌سنج استفاده کرده‌اید؟ اگر استفاده کرده‌اید، چگونه به شما کمک کرده است؟ اگر استفاده نکرده‌اید، به جنبه‌ای از کارتان بیندیشید که ممکن است از این روش سود ببرد؟

گاهی، به‌ویژه هنگامی که در مراحل ابتدایی توسعهٔ پروژه‌ای هستید، مفید است که بیشتر پیش بروید و کاملاً آگاهانه فردی را از حرفه‌ای بسیار متفاوت در پروژه‌تان شرکت دهید. من این نوع فرد را «مشاور غیرحرفه‌ای» می‌نامم. به‌طور مثال، اگر پروژه‌تان در زمینهٔ مخابرات است، می‌توانید نویسنده‌ای یا بازیگری یا گفتاردرمانگری را به‌عنوان دوست نکته‌سنج در کارتان شرکت دهید. بیشتر وقت‌ها دیدگاه چنین مشاور غیرحرفه‌ای در گسترش و زیرسؤال‌بردن فرضیه‌ها ارزشمند است.

بازی با ارتباط‌ها

برای کمک به اینکه ایجاد ارتباط جزء رفتارتان شود، بازی ساده‌ای وجود دارد که به آموزش ذهن‌تان نیز کمک می‌کند.

ابتدا فهرستی از پنجاه کار روزانه و پروژه‌های محل کار و هر آنچه در خیابان اصلی شهر می‌بینید، مانند بازی مونوپلی، سگ اهلی، بذر چنار، صندلی، مداد، گیرهٔ کاغذ، میز، ماشین، عابر پیاده و... تهیه کنید.

برای شروع بازی ممکن است مایل باشید هریک را روی برگه‌ای مجزا یا کارتی بنویسید. سپس، جنبه‌ای از زندگی حرفه‌ای یا خانوادگی خود را شناسایی کنید که

آرزو دارید روی آن تمرکز کنید. اجازه بدهید تصور کنیم تصمیم می‌گیرید موضوعی را بررسی کنید که در همهٔ سازمان‌ها مسئله است: کاهش هزینه‌ها.

یکی از کارت‌ها را بردارید. فرض کنید بازی مونوپلی را انتخاب کرده‌اید. ظرف بیست تا سی‌دقیقه تمرکز کنید ارتباطی بین کاهش هزینه و بازی مونوپلی بیابید. روش‌های گوناگون بسیاری را امتحان کنید:

- به تنهایی کار کنید و فهرستی ارائه دهید.
- سؤال‌هایی دربارهٔ چگونگی شباهت آن‌ها در شکل یا رنگ یا فرایند یا هر مسئلهٔ دیگری، از خود بپرسید.
- از توفان‌فکری استفاده کنید.
- روی ویژگی‌های هریک از دو موضوع تمرکز کنید.
- از جای خود برخیزید و در اطراف قدم بزنید و ببینید آیا وقتی ایستاده‌اید، مسئله فرق می‌کند.

بعضی از ایده‌هایی که ممکن است ارائه دهید:

- هر دو با پول سر و کار دارند.
- اگر پول را کامل پرداخت نکنید، به زندان خواهید رفت.
- خطرهایی به همراه دارند.
- وقتی مونوپلی بازی می‌کنید و وقتی می‌کوشید پول پس‌انداز کنید، «روی چرخه‌ای دور می‌زنید».
- وقتی از مرحلهٔ «رفتن» گذر می‌کنید، پول به‌دست می‌آورید. نیز، وقتی کار می‌کنید تا هزینه‌ها کاهش یابند، پول به‌دست می‌آورید.

اگر در هر زمانی که بین دو موضوع ارتباطی می‌سازید، به ایده‌ای رسیدید، آن را ثبت کنید. آنچه رخ می‌دهد این است که در وهلهٔ اول ایده‌ها کاملاً آشکار هستند. پس از مدتی تفکرتان عمیق می‌شود. ممکن است فردی متوجه شود که خانه‌ای در انتهای تختهٔ بازی ارزان‌تر از خانه‌ای در آن سوی دیگر باشد. همین ممکن است به شما بگوید که بهترین راه کاهش هزینه‌ها این است که دفترها را به دفترهای ارزان‌تر منتقل کنید و پس‌انداز هنگفتی فراهم آورید، به‌جای اینکه بیشتر وقت خود را صرف

صحبت راجع به کاهش هزینه‌ها کنید.

بازی‌هایی مانند این استعاره‌های خوبی هستند برای آنچه لازم است در سازمان‌های نوآور رخ بدهد. پیتر دراکر به «جهشی نظام‌مند درون ناشناخته‌ها» اشاره می‌کند. قطعاً ناشناخته‌های فراوانی وجود دارند، اما به‌طور برابر کارهای بسیاری برای نظام‌مندترکردن نوآوری وجود دارند.

این شیوه را روی بعضی از مسائل ضروری تجاری امتحان کنید و ببینید چه روی می‌دهد.

تفکر نوآور

ادوارد دو بونو روش مبتکرانهٔ تفکر ما را دگرگون ساخته است. چهل‌سال از زمانی که ایدهٔ گریزاندیشی را ابداع کرد، می‌گذرد، اما بسیاری از ایده‌هایش هنوز هم تازگی خود را دارند. دو بونو با گفتهٔ معروفش «با کندن چاهی عمیق‌تر نمی‌توانید در جایی دیگر چاله‌ای حفر کنید.»، رویکرد خود را نشان داد. به عبارت دیگر، برای اندیشیدن مبتکرانه لازم است پیوندهایی تازه ایجاد کنید و روش‌های نگریستن جدید را بیابید. لازم است بیل خود را کنار بگذارید و کلنگی بیاورید و به نقطه‌ای دیگر بروید؛ حتی شاید مجبور شوید اول بتون رویی را بردارید. در این‌جا هفت ایدهٔ عملی برای تفکر مبتکرانه ارائه می‌کنم که دو ایدهٔ اول آن از دو بونو است.

جلب علاقه‌مندی

وقتی دقیق به مسئله‌ای نگاه می‌کنید، تمایل زیادی دارید که آن را به حالت سیاه‌وسفید ببینید و بنابراین آن را به متضادها کاهش دهید. این گرایش منجر به تفکر محدود و بسته می‌شود. با کاربرد عنوان‌هایی چون «مثبت» و «منفی» و «جالب‌توجه» طبقه‌بندی ایده‌ها ممکن و راحت‌تر می‌شود. به‌طور مثال، هر ایده یا طرحی را در نظر بگیرید که باید از برنامهٔ همهٔ مدرسه‌ها حذف کنیم و این واژه‌ها را برای آن به کار ببرید. احتمالاً به‌صورت جدول زیر درخواهد آمد:

مثبت	منفی	جالب‌توجه
مالیات‌ها را کاهش می‌دهد.	بسیاری از معلمان کار خود را از دست می‌دهند.	می‌توان از ساختمان‌ها برای کارهای دیگر استفاده کرد.
می‌توانید آنچه دوست دارید، یاد بگیرید.	فرزندان خانواده‌های تنگدست آسیب می‌بینند.	والدین بیشتر شرکت می‌کنند.

همان‌گونه که می‌بینید ایده‌ها در ستون سوم بهتر شکل می‌گیرند.

یکی از مسائل کاری خود را انتخاب کنید و موضوع چنین تفکری قرار دهید.

پوشیدن شش کلاه

این رویکرد کلاسیک دو بونو، روشی ممتاز برای کسب اطلاعات از گروه‌های نوآور است و گفتهٔ «کلاه تفکرت را بر سر بگذار.»، بازی آرامی است که نشان می‌دهد در فرایند نوآوری نقش‌های گوناگون بسیاری وجود دارند و گاهی مفید است دربارهٔ آن‌ها صریح باشیم.

دو بونو فرض کرده است که وقتی گروهی با مشکلی دست‌وپنجه نرم می‌کند، صریح‌بودن اعضا دربارهٔ نقش‌های گوناگونی که می‌توانند ایفا کنند، مفید است. بنابراین، وی پیشنهاد می‌کند که شش کلاه رنگین متفاوت را بر سر بگذارید و براساس نقشی که هر کلاه پیشنهاد می‌کند، عمل کنید.

سفید: حقایق و ارقام و اطلاعات بی‌طرف را مطرح می‌کنید.

قرمز: گمان‌ها و احساس‌ها و شهودها را ارائه می‌کنید.

سیاه: منطقی و منفی هستید.

زرد: منطقی و مثبت هستید.

سبز: همواره برای پیش‌بُرد کارها ایده‌های نوآورانه ارائه می‌دهید.

آبی: همچون رهبر اُرکستر عمل می‌کنید، باموفقیت بر مدیریت فرایند ارائهٔ ایده‌ها تمرکز می‌کنید.

انواع روش‌ها برای به‌کارگیری این رویکرد وجود دارد، اما ساده‌ترین آن‌ها این است که فقط نقشی را بازی کنید که هر کلاهی ارائه می‌کند. نیز، می‌توانید رنگ‌ها و نقش‌های دیگری اضافه کنید. این روش را می‌توانید در موقعیتی اجتماعی یا برای شروع جلسه‌ای جدی به‌کار ببرید.

روشی برای اجرای این بازی در زندگی شخصی‌تان بیابید. اگر این ایده را دوست دارید، می‌توانید برای کسب اطلاعات بیشتر به کتاب دوبونو، *شش کلاه تفکر*، مراجعه کنید. مطمئن شوید همواره یک کلاه را بر سر تگذارید.

تفکر گنگ

در شروع این بخش، دربارهٔ کارهایی که اَرشمیدس پیش از فرورفتن در وان حمام انجام داده بود، حدس‌هایی زدم. آیا پاسخ به ذهنش خطور کرد، چون به‌شدت با ذهن هشیار خود دربارهٔ روش‌های تحقیق روی طلای به‌کاررفته در تاج کلنجار رفته بود؟ یا آیا پاسخ را یافت، چون هنگام درازکشیدن در وان وضعیت ذهنش مغشوش بود؟ آیا زمان حمام‌کردن، سازوکاری بود که وی برای رسیدن به سطح تفکر عمیق‌تر یا شاید ایجاد وضعیتِ در جریان قرارگرفتن طرح‌ریزی کرد؟

البته هرگز نخواهیم فهمید. اما مدارک تجربی قوی از مخترعان و هنرمندان مختلف وجود دارد که وضعیتِ «زمان حمام» گنگ‌تر و آرام‌تر برای ارائه ایده‌های‌شان بسیار پرثمر بوده است. به نظر می‌رسد که هم به کار سخت و فشرده هم به روشی آرام‌تر و مبهم نیاز دارید و لازم است بتوانید بین این دو به‌راحتی حرکت کنید.

همان‌طور که ایدهٔ طبقه‌بندی «جالب‌توجه» دو بونو نشان می‌دهد، وقتی موقعیتی بیابید که بین چنین تضاد مستبدانه‌ای از «بله» و «خیر»، «دانستن» و «ندانستن» باشید، همواره مفید است.

در دنیای پیچیدگی‌ها که بیش‌ازپیش خود را نامطمئن و مخالف موقعیت‌های خشک و غیراستدلالی یافتم، برای ایجاد رویکردهایی آرام‌تر و گنگ‌تر الگوی شهودی زیر مفید بود.

مطمئن دربارهٔ راه‌حل	ظن قوی یا شهود
روش ممکن پیش‌رو که نیاز به آزمایش دارد.	ندانی چه بکنی، اما از بیان مستمر آن خوشحال باشی.

به یک مسئله کاری بیندیشید که با آن کلنجار می‌روید و از این الگو برای آن استفاده کنید. آیا کمکی به شما کرد؟

داشتن حدس‌وگمان مانند کارکردن روی سه بُعد است تا دو بُعد. دیگر با مقتضیات زمان و مکان محصور نیستید. می‌توانید مشکل را از چشم‌اندازها و ابعاد گوناگون ببینید.

با تمرکز بر ایدهٔ حدس‌وگمان وضعیتی جالب برای شما و رابطه‌تان با زمان رخ می‌دهد. مدت زمان مشخصی را صرف این ایده کنید و اجازه دهید دور سرتان بچرخد. افرادی که حدس‌وگمانی دارند، بیشتر وقت‌ها آن را به شما می‌گویند و از شما می‌خواهند برای بررسی دقیق‌تر شرکت کنید. همان‌طور که به‌خوبی در حال حلاجی کردن هستید، به بررسی همهٔ زوایای مختلف بپردازید.

در دنیایی که بیش‌ازپیش نظام ضرب‌الاجل و عملکرد کوتاه‌مدت حاکم است، باید به گمان‌ها و شهود خود بیشتر گوش بدهیم، نه کمتر.

جوناس ریدراستریل و کژل نوردستروم این دیدگاه را با استعاره‌ای قدرتمند بیان کرده‌اند: «مجبوریم محل‌کار را به پمپ‌بنزین مغزمان تبدیل کنیم، نه فقط پیست اتومبیل‌رانی.»

گای کلکستن ایدهٔ «تفکر نرم» را در نوشته‌هایش بسیار بررسی کرده است. وی در کتاب خود، *مغز خرگوش، ذهن لاک پشت: چرا وقتی کمتر فکر می‌کنید، هوش افزایش می‌یابد*، به موضوعی جالب می‌پردازد و می‌گوید به ذهن‌تان اجازه دهید با سرعت‌های مختلف کار کند. همچنین به انبوهی از شهودها در زمینهٔ فرایند پیچیدهٔ آموختن یادگیری اشاره می‌کند. به‌طور مثال، گفته‌های آشکارا متناقضی چون: «پیش از آن‌که بپری، نگاه کن.» و «کسی که تردید دارد، گم شده است.» هر دو ممکن است درست باشد.

در بخش‌های گوناگون این کتاب، پیشنهادهایی عملی اضافه کرده‌ام که چگونه می‌توانید از تنش و محدودیت حاکم بر زمان حال به دنیایی گنگ‌تر، اما تا اندازه‌ای با نوآوری دقیق‌تر وارد شوید.

سازمان‌های نوآور به کارمندان‌شان فرصت می‌دهند تا نوآوری خود را بیابند. به‌طور مثال، در بعضی گروه‌های مشاوره امری عادی است که به کارمندان ارشد پس از انجام وظایف دشوار مرخصی بدهند تا باطری‌های مغزشان را شارژ کنند و به آنچه آموخته‌اند بیندیشند.

یک روش عملی برای ایجاد زمان در کار این است که آگاهانه جویای برعهده‌گرفتن پروژه‌های معدود در گروه‌های کوچک‌تر باشید. هر چه گروه بزرگ‌تر باشد، ضرورت برگزاری جلسه بیشتر می‌شود. هر چه جلسه‌های عملی بیشتری داشته باشید، زمان کمتری برای تفکر گنگ‌تر و سازنده‌تر و یادگیری دارید.

هنگامی که ریچارد برانسون تجارت تازه‌ای را ایجاد کرد، آن را جزء پروژه‌های شرکت ویرجین قرار نداد. این تجارت از نام همین شرکت سود می‌برد، اما برانسون نشان داد چقدر مبتکرانه‌تر است که گروه‌ها را کوچک و فشرده نگه دارد و برای ابتکار به آن‌ها فضا بدهد.

تحقیقات نشان داده است که پس از انفجار اولیهٔ ایده‌هایی که ارائه می‌کنید، تمایل دارید با ایده‌های مبتکرانهٔ بیشتری ظاهر شوید. این حقیقتِ مرتبط با دیدگاهِ پیچیده‌ترشدن دنیا، توضیح می‌دهد که چرا مفید است رویکرد گنگ‌تر را به‌عنوان بخشی از مجموعه ابزار مهارت‌های‌تان داشته باشید.

تقریباً به همین دلیل فکر می‌کنم توفان‌فکری سرگرمی و تفریحی است که آن را بیش‌ازحدبزرگ نشان داده‌اند. ادوارد دو بونو تأکید می‌کند که عنصر کلیدی این فن به‌تعویق‌انداختن قضاوت است. این جزء مهم است که برای نوآوری فضای لازم ایجاد می‌کند. متأسفانه، توفان‌فکری آن‌قدر مکرر و با چنان فشار زمانی به‌کار می‌رود که بنا به تجربهٔ خودم، ممکن است بیشتر وقت‌ها فقط روی‌هم گذاشتن ایده‌های عادی و آشکار باشد. بعضی از سازمان‌ها توفان‌فکری را وسیله‌ای ساخته‌اند تا به دیگران القاء کنند نوآور هستند و ایده‌های جدید را می‌پذیرند، در حالی که این روش نمونه‌ای از ارتباطِ بدون نوآوری شده است. اگر از روش توفان‌فکری استفاده می‌کنید، ارزشمند

است برای کسانی که افراطی نیستند وقفه‌هایی آرام ایجاد کنید و به آن‌ها فرصت بدهید با خودشان با سرعت‌های متفاوت «صحبت» کنند.

بنابراین، ممکن است توفان‌فکری بسیار مفید باشد، اما به زمان نیاز دارد و ایده‌هایی که تولید می‌کند باید تابع بعضی روش‌های نوآوری باشد که در این بخش بررسی کرده‌اید.

آیا در زندگی شغلی خود زمانی را به تفکر گنگ اختصاص می‌دهید؟ اگر چنین است، چگونه؟ اگر خیر، چه می‌توانید بکنید؟

یافتن مشکل

گاهی فکر می‌کنیم مشکلاتی را حل می‌کنیم که جز در ذهن‌مان وجود خارجی ندارند. یا دست‌کم شیوهٔ بیان مشکل صرفاً با هستهٔ موضوع جور درنمی‌آید. در این موقعیت‌ها، بهتر است مشکل را با اصطلاحات انتزاعی‌تر دوباره بسازید.

نمونهٔ خوبی ازاین‌دست، «اعتراض مردم» انگلیس به افزایش قیمت سوخت در سال ۲۰۰۰ بود. تعدادی از معترضان که شامل کشاورزان و کامیون‌داران و روستاییان می‌شدند، با محاصرهٔ انبارهای سوخت، تقریباً کشور را به نقطهٔ سکون رساندند و به نظر می‌رسید که دولت برای چنین تغییرهایی آمادگی ندارد.

در نظر اول، این مسئله طوری به نظر می‌رسید که گویا مشکل دولت بلر بوده که نتوانسته با مردم ارتباط برقرار کند. مردم فکر می‌کردند بازار رو به‌افزایش دیگری ممکن است مالیات هزینهٔ سوخت را کاهش دهد. بیشترِ رسانه‌ها این مشکل را به‌صورت مسئله‌ای نشان دادند که پاسخ آن توجه نخست‌وزیر و وزیر دارایی به صدای مردم عادی و کاهش مالیات سوخت بود. تعداد انگشت‌شماری متوجه شدند که این مسئله مربوط به طمع شرکت‌های نفتی بوده است.

این مشکل را با اطلاعات انتزاعی‌تر دوباره شکل دهید تا متوجه شوید مسئله‌ای بسیار متفاوت از توسعهٔ پایدار است و مشکل واقعی ناگهان واضح‌تر می‌شود: چگونه ممکن است دولتی مردم را متقاعد کند پرداخت هزینهٔ بیشتر برای سوخت کار درستی است، اگر تعهد به محیط معنایش این باشد که باید همه کمتر از ماشین‌های خود استفاده کنیم؟ بنابراین مسئله مربوط به تغییر فرهنگ است. انرژی‌های سازنده می‌توانند

بر تغییر درک ما از نقش ماشین در زندگی‌مان متمرکز شوند. با یافتن مشکل واقعی، می‌توانید راه حل واقعی را بیابید.

متأسفانه، سیاستمداران مشکل را با اصلاحات انتزاعی‌تر دوباره نمی‌سازند، اما نظر مساعد رسانه‌ها را جلب می‌کنند تا حمایت آن‌ها را از اقلیت معترض متوقف کنند.

به یکی از مشکلات کاری خود فکر کنید، ببینید آیا می‌توانید مشکل واقعی را با اصطلاحات انتزاعی‌تر دوباره بسازید.

تفکر دوحلقه‌ای

در این بخش تا این‌جا، ایده‌ها بر پایهٔ خود استوار بودند. با این‌وجود، قدرتمندترین ابزار نوآوری که می‌شناسم در سطحی راهبردی‌تر عمل می‌کند و می‌تواند نوآوری سازمانی را دگرگون سازد. این ابزار ایدهٔ «تفکر دوحلقه‌ای» است که کریس آرجیرس، استاد دانشگاه هاروارد، آن را ابداع کرد.

تفکر تک‌حلقه‌ای، حل مسئله با نام دیگر است. به‌طور مثال، اگر دستگاه فتوکپی خراب شود، فردی آن را تعمیر می‌کند.

در تفکر دوحلقه‌ای از نمونه‌ای منفرد از ناکامی به عقب گام برداشته، از آن درس می‌گیریم. نظام‌های بنیادی و رفتارها را بررسی می‌کنیم و می‌کوشیم آن‌ها را درست کنیم. به‌طور مثال، در نمونهٔ خرابی دستگاه فتوکپی، از خود می‌پرسیم: آیا اجزای دستگاه درست هستند، چرا فتوکپی در داخل سازمان انجام می‌شود، آیا ممکن است روشِ استفادهٔ کمتر از کاغذ بهتر باشد؟ در تفکر دوحلقه‌ای لازم است بر آنچه آموخته‌اید، تعمق کنید و در نتیجه متفاوت عمل کنید.

از این جدول ساده استفاده کنید و روی بعضی از مسائل کاری‌تان متمرکز شوید. برای روشن‌شدن موضوع نیز مثالی ارائه کرده‌ام:

مسئله یا مشکل	راه حل تک‌حلقه‌ای	راه حل دوحلقه‌ای
ساعت‌های کاری بسیار زیاد	گذراندن وقت کمتر با خانواده	دقیق‌تربودن دربارهٔ اولویت‌ها و اجرای کمتر برنامه‌های کاری

گرمخانه‌سازی

احتمالاً عبارت «گرمخانهٔ ایده‌ها» را شنیده‌اید. گرمخانهٔ ایده‌ها یادآور فرد یا گروهی سرشار از مفاهیم نوآوری است. اما چگونه می‌توان آن را به‌طور مفید در تجارت به کار برد؟

باغبان‌ها از گرمخانه برای بسیاری از کارها استفاده می‌کنند. مانند:

- پرورش گیاهان ظریف و شکننده با کاشت بذر آن‌ها
- سرعت بخشیدن به رشد گیاهان
- بستر آزمایشی برای گونه‌های جدید
- کنترل محیط گیاهان خاص
- محافظت از گیاهان در برابر آب‌وهوای نامناسب بیرون

می‌توانید ببینید چگونه به‌راحتی می‌شود همهٔ این روش‌ها را به محیط کار انتقال داد. ایده‌های خوب نیاز به پرورش دارند. با این‌حال، آنچه کمتر معروف است، حرف‌هایی است که باغبانان به گیاهان در حال رشد خود می‌گویند. حتی به شاهزاده چارلز گفته بودند با گیاهان دلخواه خود حرف بزنند.

برعکس، در کار آنچه می‌گویید مهم است، به‌طور مثال استهزا، یکی از هفت گناه کبیره‌ای که در صفحهٔ ۲۰۴ به آن اشاره کردم، روشی فاجعه‌بار در برخورد با دیگران است. برای ایجاد محیط گرمخانه‌ای کارآمد، لازم است زبانی را گسترش دهید که به افراد محتاط پاداش دهد، درمیان‌گذاشتن ایده‌ها را رواج دهد، گمان‌ها را افزایش دهد، برای بینش‌ها ارزش قائل شود و در لحظه‌های مناسب بازخورد سازنده ارائه کند.

اظهارنظرهایی همچون نمونه‌های زیر مسلماً سودمند خواهند بود:

«به نظر عالی است.»، «واقعاً از شنیدن این موضوع هیجان‌زده شدم.»، «چطور است امتحانش کنیم»، «بیایید چگونگی آن را بررسی کنیم.»

دیگر به چه نمونه‌هایی می‌توانید فکر کنید؟ تا حد ممکن بلندترین فهرست را مهیا کنید. سپس آن را به‌طور عملی در گروهی که با آن کار می‌کنید، به کار ببرید. فهرستی گروهی ایجاد کنید و پوستری حاوی بعضی از گفته‌های مؤثر و قوی بسازید. همچنین می‌توانید آن ها را به تصویر بکشید.

در کارتان سرگرمی و آسودگی بیابید

کارل یونگ گفته است: «بدون بازی با تخیل، هرگز کار مبتکرانه‌ای متولد نمی‌شود.» سازمان‌ها اظهارنظر عاقلانهٔ وی را به مسئولیت خود نادیده می‌گیرند. اِریک هوفر پا را فراتر گذاشته و گفته است: «اجبارِ جدی‌گرفتن خود، تناسبی وارونه با توانایی نوآوری ما دارد.»

جان گرانت همواره با قوهٔتخیل خود بازی می‌کرد و سعی داشت خود را خیلی جدی نگیرد تا در برابر انبوه مراجعانش پیروز باشد. وی در داستان زیر فرایندی را شرح می‌دهد که طی آن شرکت IKEA به نتیجه رسید به مردم انگلیس بگوید: «چیت‌های خود را دور بریزید.»؛ عبارتی که حتی نخست‌وزیر را به خنده واداشت.

در اواخر سال ۱۹۹۵، برای تأسیس آژانس تبلیغاتی جدیدی به نام سنت‌لوکس با دوستی شریک شدم. ما فقط شرکت را راه انداختیم و به دنبال اولین مشتری تازهٔ خود، شرکت IKEA بودیم. حدود یک‌هفته فرصت داشتیم تا طرح نهایی خود را ارائه کنیم. واقعاً فشار کاری زیادی را تحمل می‌کردیم.

در چهارشنبه‌ای بارانی بیرون رفتم تا تحقیق کنم چگونه شرکت IKEA از پس ساخت چنین مبلمان عالی و ارزان قیمتی برمی‌آید؟ یا ایده‌ای شبیه به این. این نوع تحقیق را «گروه های کانون» می‌نامند. با وجود این نامی بی‌مسما است، زیرا این گروه‌ها به‌طور ایده‌آل کاملاً نامتمرکز هستند. به این نحو می‌توانید به یادگیری موضوعی جدید امید داشته باشید.

در مسیر مجموعه‌ای از این گروه‌های کانون متوجه شدم که مسئله‌ای ما را عقب نگه می‌دارد. تبلیغ‌هایی را که پیشنهاد داده بودیم، همه دوست داشتند، چون بسیار بامزه و خنده‌دار بودند؛ اما دقیقاً به نظر نمی‌رسید که تغییری در دنیا بدهند. گم شده‌ای وجود داشت و من فقط نمی‌توانستم دقیقاً انگشت روی آن بگذارم. تا اینکه شبی از شب‌های فوریه، مردی از اعضای گروه‌های کانون که ساکن حومهٔ ویمبلی بود، به جلو خم شد و گفت: «بله. همه خیلی خوب و عالی هستند، اما نمی‌توانم آن صندلی را در اتاق نشیمن خود بگذارم.»

پرسیدم: «چرا نمی‌توانی؟»

گفت: «چون خیلی مدرن هستند.»

مسئله همین بود. شرکت IKEA ، جدای از شرکت هبی‌تیت که مالک آن نیز IKEA بود، خرده‌فروش بزرگ مبلمان مدرن در انگلیس بود. اگر شمار زیادی از مردم همین احساسِ مرد ساکن ویمبلی را می‌داشتند، پس طرح‌های این شرکت برای توسعه کار در

انگلیس‌میانه مانع کارشان خواهد بود. برعکس، اگر می‌توانستیم سلیقهٔ مردم را به سمت مبلمان مدرن گرایش دهیم، این شرکت بیش‌ازحد سود می‌برد.

ایدهٔ ساده‌ای بود. مسئلهٔ دشوار در هر ایدهٔ جدید متقاعدکردن اطرافیان و نشان‌دادن اثربخشی واقعی آن است. فرایند متقاعدکردن با گروه سنت‌لوکس آغاز شد. یک‌هفته مانده به ارائهٔ طرح نهایی، همه‌چیز به‌شدت متزلزل و بی‌ثبات بود. راهبرد «تغییر سلیقهٔ مردم» اگر عالی نبود، غیرعادی بود! چطور فهمیدیم سلیقهٔ مردم مشکل اصلی است؟ چگونه می‌توانستیم مسئله‌ای آن‌قدر عمیق چون سلیقهٔ مردم را با موضوعی متزلزل همچون تبلیغات تغییر بدهیم؟ و چگونه می‌توانستیم مشتری‌مان را که به‌سختی می‌شناختیم، متقاعد کنیم؛ حتی اگر می‌توانستیم خود را قانع کنیم؟

چند روزی را با دشواری سپری کردیم. گروه‌مان با ارائهٔ این ایده به دو نیم تقسیم شد. اما قدرت فرهنگ سنت‌لوکس آمادگی متهورانه‌ای برای حمایت از گمان‌ها و ایده‌های کارمندانش داشت، حتی اگر به معنای از دست‌دادن مشتری در فرایند کار می‌بود. سپس، نظرسنجیِ تلفنی از ۱۰۰۰ بزرگسال انگلیسی در آخر هفته به ما اعتمادبه‌نفس بیشتری داد. دو سوم مردم گفتند که سلیقه‌شان گرایش به سبک‌های انگلیسی سنتی دارد و دو سوم افرادی که از این شرکت خرید نکرده بودند، گفتند علتش این بوده که مبلمان آن‌ها «بسیار مدرن» بوده‌اند. معلوم شد دیدگاه مردِ ساکن ویمبلی گویاتر از آنچه بود که انتظارش را داشتیم.

در چهارشنبهٔ بعد، دلیلی منطقی و راهکاری برای پیکار تبلیغاتی با هدف تغییر سلیقهٔ مردم در دست داشتیم. با تعجب بسیار، شرکتIKEA طرح ما و نیز شرکت‌مان را خرید. این خصوصیت بارز شرکتIKEA بود. آن‌ها پذیرفتند که جرأت کنند متفاوت شوند. آن‌ها به سنت‌لوکس راغب بودند، زیرا ما معیارهای آن‌ها را که کمک‌کننده هم بودند در کارها سهیم می‌کردیم.

هنوز دو یا سه ماه از پیشرفت سازندهٔ ما نگذشته بود که با طرح پیکار«چیت‌های خود را بیرون بریزید» روبه‌رو شدیم. در سپتامبر همان سال این طرح به اجرا درآمد. تا دسامبر فروش شرکتIKEA دو برابر شده بود. در بهار، سیاستمداران و روزنامه‌ها این طرح را به‌عنوان بخشی از روحیهٔ انگلیسی جدید بیان کردند. و تا سال ۱۹۹۹، پیمایش سلیقهٔ بزرگسالان انگلیسی تغییری کامل را نشان داد: اکنون دو سوم مردم اظهار می‌کردند سبک‌های مدرن را دوست دارند.

روزی روزگاری، حدود پنج سال پیش، گفتن اینکه فقط تبلیغات یا رسانه‌ها یا مؤسسه‌های تفریحی نیاز به سرگرمی دارند، ممکن بود. بله، ممکن بود، اما اشتباه بود. در دنیای تجارت امروزی، بسیاری از افراد واقعاً به دنبال سرگرمی و تفریح هستند.

همان‌گونه که شماری از سازمان‌ها برای توزیع خدمات مشابه با یکدیگر در حال رقابت هستند، داشتن حس شوخ‌طبعیِ گروهی نیز بسیار مهم است. به‌طور مثال، عکس‌هایی از ریچارد برانسن با پیراهن عروس در روزنامه‌ها چاپ شد که عروسک‌های ویرجین را تبلیغ می‌کرد.

یا حرکت زیرکانهٔ شرکت JCB که با نمایشیِ خنده‌دار کامیونت‌های حفاری خود را به‌نحو شگفت‌آوری مشهور ساخت: باوجود حضور مأموران مخفی، دزدان پس از تلاشی پُرشور الماسی ارزشمند را از عمارت هزارسالهٔ لندن می‌دزدند و سپس با کامیونت حفاری JCB فرار می‌کنند.

رشد سریع شرکت مخابرات NTL نمونه‌ای دیگر است. این شرکت با بیانیه‌ای تصویری با مضمون «پول بسازید، کمی تفریح داشته باشید، و کاری خوب انجام دهید» توانست به‌سرعت پیش برود.

این نوع ترکیب ارزش‌ها و رویکردها برای کسب‌وکار بسیار رواج یافته است.

چه ایده‌هایی دارید که ممکن است کارتان را مفرح‌تر سازد؟ لحظه‌ای به عجیب‌ترین پیشنهادی که می‌توانید داشته باشید بیندیشید و سپس آن را در سازمان‌تان به‌کار ببرید: ارتقای سازمان، ارتباط با کارمندان، ارتباط با مشتریان، سازماندهی جلسه‌ها

دنیایی از احتمال‌ها

در صفحهٔ ۶۹ دربارهٔ ایدهٔ «خوش‌بینی‌عالمانه» که مارتین سلیگمن ارائه کرده بود، مطالبی خواندید. مایلم این مفهوم را یک مرحله جلوتر برده، پیشنهاد بدهم برای اینکه واقعاً زیرکانه عمل کنید، لازم است دنیای «احتمال‌عالمانه» را نیز بشناسید. مفهوم خوش‌بینی‌عالمانهٔ سلیگمن براساس روش تعبیر شما از رویدادها بود. ایدهٔ احتمال‌عالمانهٔ من دربارهٔ دیدگاه آینده است که از محدودیت‌های خوش‌بینی یا بدبینی مجزاست. ارتباطی به دیدن نیمهٔپر یا نیمهٔخالی ندارد، بلکه دربارهٔ احتمالی است که ممکن است لبالب پُر شود یا ساده‌تر اینکه هرکاری ممکن است انجام شود. این ایده نوعی الگوسازیِ ذهنی است که متقاعد شده‌ام سودمندی بسیاری به همراه دارد.

مایک لیبلینگ، مدیر شرکت تِرین‌سِت دربارهٔ این ایده گفته است: «اگر یک ایده دارید، اجبار و ناگزیری است. اگر دو ایده دارید، بلاتکلیفی است؛ اما اگر سه ایده یا بیشتر دارید، پس حق انتخاب دارید.»

در این‌جا چند پیشنهاد عملی ارائه کرده‌ام که چگونه می‌توانید وارد دنیای احتمال‌ها شوید:

- هر روز یک هدف برای خود تعیین کنید.
- هر روز دست‌کم به مدت بیست‌دقیقه به صورت دوره‌ای و منظم استراحت کنید.
- همواره به مشکلات دست‌کم از سه دیدگاه بنگرید.
- هر روز یادداشت‌هایی دربارهٔ آنچه شما را شگفت‌زده می‌کند بنویسید.
- سعی کنید فردی را که هر روز با وی کار می‌کنید غافلگیر کنید.
- به همان میزان که مسائل را روی ورق می‌آورید، همواره آن‌ها را مجسم کنید.
- از همه حس‌های خود استفاده کنید.
- هر روز کمی موسیقی گوش بدهید.
- مطمئن شوید هر روز یک ساعت یا بیشتر غرق انجام‌دادن دست‌کم یک کار شده‌اید.
- اگر از توفان‌فکری استفاده می‌کنید، بر آنچه در پنج‌دقیقهٔ انتهایی انجام می‌دهید تمرکز کنید.
- چند جلسه را پا برجا نگه دارید.
- ایمیل‌های گروهی کمتری بفرستید.
- در برنامهٔ هر روزهٔ ارسال ایمیل‌های‌تان، با دست‌کم یک نفر دربارهٔ موضوعی شخصی صحبت کنید.
- هر هفته از سال مطمئن شوید یکی از کارمندان‌تان از سازمان دیگری بازدید می‌کند تا بیشتر یاد بگیرد.
- دست‌کم یک‌بار در ماه خودتان به بازدید سازمان دیگری بروید.
- از «مشاوران غیرحرفه‌ای» بخواهید در بعضی از پروژه‌ها با شما همکاری کنند.
- گاهی اجازه بدهید خانواده‌تان در مشکلات کاری دشوار به شما کمک کنند.

- هر از گاهی الگوهای ثابت را بشکنید.
- هر روز بیست‌دقیقه پیاده‌روی کنید.
- هر ماه یک‌بار از کارمندان بخواهید به هزینهٔ خودتان با یکدیگر بیرون بروند و چیزی بنوشند.
- عبارت «روز بیرون‌رفتن»، را به «روزهای بیرون‌رفتن» تبدیل کنید، یک روز کافی نیست.
- دست‌کم یک‌بار در سال به‌کلی خود را دگرگون کنید.
- خوشحال باشید که بگویید «تا فردا دربارهٔ آن فکر خواهم کرد.»

سه ایده‌ای که مطمئناً نشان دهد در دنیای احتمال‌ها زندگی می‌کنید، چیست؟

۱.

۲.

۳.

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ نوآوری عامل کلیدی آموختن یادگیری است.
- ✓ مغز شما با سرعت‌های گوناگون کار می‌کند.
- ✓ بسیاری از مردم پس از یک دوره فعالیت بهترین ایدهٔ خود را دارند.
- ✓ چگونه نوآوری خود را کنترل کنید تا بتوانید تا حد ممکن از بسیاری از هوش‌های‌تان بهره ببرید.
- ✓ موانعی واقعی بر سر راه نوآوری وجود دارند.
- ✓ می‌توانید محل‌کار خود را طوری بسازید که کارمندان‌تان از هوش‌چندگانهٔ خود بیشتر استفاده کنند.
- ✓ نوآوری شامل ساختن ارتباط‌های جدید است.

واژگان کلیدی: وضعیت در جریان قرارداشتن؛ امواج مغز؛ هوش چندگانه؛ شش کلاه تفکر؛ تفکر نرم؛ تفکر دوحلقه‌ای.

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: استفاده از گفت‌وگو؛ بیرون‌رفتن از محل‌کار؛ بازی‌های گروهی؛ گریزاندیشی؛ یافتن مشکل؛ گرمخانه‌سازی؛ داشتن سرگرمی و تفریح در کار.

فصل دهم

نمونه‌ای برای یادگیری در کار

وقتی قیمت، تعیین‌کنندهٔ اصلی موفقیت بود، باید بر روش‌های پایین نگاه‌داشتن قیمت‌ها تمرکز می‌کردیم. وقتی ماهیت محصول مهم‌ترین مسئله بود، توسعه و کیفیت محصول تضمین می‌کرد که بیشترین تلاش‌مان باید در کدام بخش باشد. بنابراین، چرا مردم بیشتر و بیشتر به اذهان کارمندان خود اهمیت می‌دهند؟ چرا در اقتصاد نوین یادگیری مهم‌تر شده است؟ مسلماً به دلیل گرایش تازهٔ مردم است.

به گفته‌های این مدیران تجاری دقت کنید:

کولین مارشال، رئیس خطوط هوایی انگلیس:

«یادگیری به‌عنوان ماده‌ای اولیه بسیار مهم است، اما اجرای ابتکاری است که منابع رقابتی واقعی ایجاد می‌کند. یادگیری مداوم در تمام سطح‌ها و در راستای همهٔ فعالیت‌ها نیروی حیات‌بخش شرکت‌های نوآور واقعی است. هر چه دربارهٔ خود و بازارها و عملکردمان بیشتر بدانیم، می‌توانیم به‌طور برابر تمام سهام‌داران و مشتریان و کارمندان خود را بیشتر حفظ کنیم.»

سِر باب رئِد:

«باید بر بلندای منحنی یادگیری باشید تا موفق شوید و محصولات مبتکرانه‌ای ارائه دهید که نیاز مشتریان‌تان را برآورده کند.»

سِر مایکل بیچارد:

«یادگیری برای رقابت‌کردن امری اساسی است. باید در زمینهٔ یادگیری

باکیفیت برای همهٔ کارمندان سرمایه‌گذاری کنیم و در رابطه با نیازهای مهارتی بنیادی بزرگسالان کاری انجام دهیم.»

شماری از مدیران بر تغییرهای سریع تأکید دارند. کریس مِلور از شرکت انگلین‌واتر می‌گوید:

«در دنیای دگرگونی و تغییر به اذهان انعطاف‌پذیر باهوش نیاز دارید. ما بیش از یک‌پنجم استعدادهای خود را بازنشناخته‌ایم. محیط را برای افراد مهیا سازید تا آن‌ها بتوانند یاد بگیرند و ترقی کنند.»

جویس تیلور با صراحت بیشتری می‌گوید:

«یادگیری باید با استراتژی تجارت مرتبط باشد. این مسئله برای ما مهم است، زیرا بخش‌های مختلف به‌سرعت در حال تغییر هستند. یادگیری دربارهٔ انعطاف‌پذیری و داشتن اذهانی است که به‌خوبی با این‌گونه محیطِ به‌سرعت در حال حرکت سازگار باشد. کارمندان باید یاد بگیرند اذهانی باز و آماده داشته باشند.»

برای شرکت‌هایی که کارشان توزیع خدمات است، مانند ویرجین‌وان‌اکانت، یادگیری واقعاً مهم است. جین‌ان گادیا می‌گوید:

«انعطاف‌پذیری قرار است به‌طور گسترده‌ای مهم باشد، زیرا سازمان‌های مبتنی بر خدمات بسیاری داریم. مسئلهٔ مهم این است که نیروی کار لازم است تا حد ممکن انعطاف‌پذیر و همدل باشد.»

این مسئله دربارهٔ سازمانی چون اف.آی‌گروپ نیز صدق می‌کند. هیلاری کوپر توضیح می‌دهد:

«یادگیری برای حرفه‌ای چون حرفهٔ ما که تمام آن در زمینهٔ ارتباط‌هاست، ضروری است.»

زویی‌ون زاونینبرگ، مدیر اجرایی مؤسسه مدیریت اسکاتلندی، باصراحت گفته است:

«یادگیری حیاتی است. اگر خدمات عمومی باید ارزشمند باشند، پس باید یاد بگیریم به خواسته‌ها و نیازها پاسخ بدهیم.»

مدیرانی که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ام، اعلام کردند که یادگیری خودشان و کارمندان سبب ارتقای دستورکار سازمانی‌شان شده است.

۶ دلیل برای سودمند بودن یادگیری

در واقع، شش نکتهٔ تجاری قاطع برای یادگیری وجود دارد و این شش عامل به‌هم مرتبط است. جالب‌توجه است که این نکته‌ها برای سازمان‌ها و افراد یکسان هستند و مسلماً زبانی که برای بیان آن‌ها به‌کار می‌برید، متفاوت خواهد بود.

۱- **عملکرد.** می‌توانید از راه یادگیری و داشتن عملکرد سریع‌تر و بهتر، بازدهی را افزایش دهید و کیفیت را بهبود ببخشید. این مسئله به‌طور یکسان در زمینهٔ تجارت و زندگی شخصی کاربرد دارد.

۲- **بهترشدن نسبت به رقبا.** در عصری که سرمایهٔ انسانی مهم است، یادگیری یگانه منبع پایدار مزیت رقابتی است، درست همان‌گونه که در دو قرن گذشته داشتن املاک و سرمایه‌های مالی ضروری بودند. شرکت‌های ارتباطی و تارنماهای اینترنتی به‌راحتی می‌توانند شاهد این مسئله باشند. اما، حتی در مشاغل تولید صنعتی سنتی‌تر که دانشِ پایگاه داده‌های مشتری مهم است، در نظرگرفتن اهمیت اطلاعات بهتر دشوار نیست. از نظر فردی، یادگیری چه به شکل مدرک تحصیلی باشد چه بدون آن، در کار برای شما برتری به ارمغان می‌آورد.

۳- **دانش به‌عنوان یکی از ثمره‌های یادگیری.** همان‌طور که استاد دانشگاه امریکا، وَرن بنیس می‌گوید: «چالش عمدهٔ مدیران در قرن بیست‌ویکم این خواهد بود که چگونه توان فکری سازمان‌های خود را رها سازند.» از نظر عملی، متوجه می‌شویم که بسیاری از دانسته‌های افراد و سازمان‌ها بیشتر وقت‌ها ناگفته یا در سطح ضمنی باقی می‌ماند. اگر آن‌ها تصمیم بگیرند که از دانسته‌های خود استفاده کنند، دانش‌شان آشکار و بین همه تقسیم خواهد شد. به‌طور مثال، گروهی که

پروژه‌ای پُرزحمت را به انجام رسانده‌اند، در انواع زمینه‌ها توانمندی کسب کرده‌اند، حال مگر تجربهٔ خود را شرح دهند و با یکدیگر سهیم شوند، وگرنه هیچ کاربردی برای بقیهٔ کارشان ندارد. یا در سطح فردی، احتمالاً هیچ‌گاه فکر نکرده‌اید که چگونه رانندگی می‌کنید، مگر اینکه مجبور شوید به پسر یا دخترتان کمک کنید رانندگی یاد بگیرد. بنابراین، لازم است بتوانید دانش خود را روشن و صریح شرح دهید تا مفید باشد. دست‌کم سه افسانه دربارهٔ مدیریت دانش وجود دارد: پدیده ای نو است؛ اساساً دربارهٔ سیستم‌های رایانه‌ای است؛ اداره‌کردنی است. دانش فقط از راه یادگیری کسب می‌شود. موضوعی درک می‌شود و بینشی به‌دست می‌آید. سپس این بینش با دیگران تقسیم می‌شود. در این فرایند افراد اساس کار، و سرعت و کارآیی یادگیری‌شان تعیین‌کننده‌های موفقیت هستند.

۴- **تغییر**. در قرن بیستم، چرخه‌های پیش‌بینی‌پذیر نوآوری چندین سال دوام داشتند. بیش از دو دههٔ پیش، رِگ رِوانس، مدیر برجستهٔ انگلیسی اظهارنظر کرد که یادگیری سازمان‌ها باید سریع‌تر از سرعت تغییر بیرونی باشد، وگرنه رونق پیدا نمی‌کنند. یادگیری تسریع‌شده برای بقا ضروری است و با خود انعطاف‌پذیری و سازگاری می‌آورد. تجارت به کارمندانی نیاز دارد که مهارت‌های چندگانه دارند، یادگیرنده‌های مادام‌العمر ارزش‌های بسیاری را به کار می‌افزایند. یادگیری سریع برای بقا لازم است. این امر در زندگی شخصی‌تان نیز کاربرد دارد. اینکه چگونه به‌طور مؤثری از عهدهٔ جابه‌جایی غیرمنتظرهٔ خانه یا طلاق یا ازدست‌دادن والدین و اعضای خانواده‌تان بر می‌آیید، با چگونگی انعطاف‌پذیری که یادگرفته‌اید تعیین می‌شود.

۵- **یادگیری کلید تغییر فرهنگی موفقیت‌آمیز است**. بیشتر مواقع صرفاً به افراد می‌گویند به‌نحو متفاوتی عمل کنید. با این‌وجود، اگر افراد را در گفت‌وگویی با مضمون چگونگی اجرای متفاوت کارها شرکت دهید و بگذارید خودشان روش‌های جدید را یاد بگیرند، آن‌ها شرکت خواهند کرد و فرهنگ تغییر خواهد کرد.

۶- **یادگیری محرکی بزرگ است**. هنگامی که واجدشرایط‌بودن امری مهم در

ماندگاری افراد بر سر حرفه‌شان باشد، طبعاً خواستار گسترش مهارت‌های خود خواهند بود. طرح «پیکار برای یادگیری» در نظرسنجیِ MORI ۱۹۹۸، نشان داد که ۷۷درصد کارمندان ترجیح می‌دهند برای کارفرمایی کار کنند که یادگیری آن‌ها را حمایت می‌کند، نه کارفرمایی که حقوق‌شان را افزایش می‌دهد. افرادی که در زمان خدمت خود دوره‌هایی را گذرانده‌اند یا در فعالیت‌های یادگیری انجمن‌های محلی‌شان شرکت کرده‌اند، می‌دانند که تا چه میزان ممکن است چنین تجربه‌هایی مثبت باشند و آن‌ها را برانگیزانند.

بنابراین، یادگیری برای افراد و سازمان‌ها فایده دارد. دولت انگلیس با بازشناسی این حقیقت، محصول مالیِ جدیدی به نام حساب یادگیری فردی(ILA) را وارد بازار کار کرد. ایدهٔ اساسی این بود که افراد باید همزمان با سرمایه‌گذاری برای خانه یا سلامت یا حقوق بازنشستگی آینده‌شان، برای یادگیری‌شان نیز سرمایه‌گذاری کنند. تحت این طرح که نوعی اوراق قرضهٔ پس‌انداز مجازی در اقتصاد نوین بود، افراد می‌توانستند برای هزینهٔ یادگیری‌شان تا ۸۰درصد تخفیف مالیات مطالبه کنند. تخفیف در مرحلهٔ فروش صورت می‌گرفت و ممکن بود بیش از ۴۰۰پوند در سال شود. در طولانی مدت، ممکن بود ایدهٔ حسابِ یادگیری فردی وسیله‌ای باشد تا افراد در سراسر زندگی خود مخارج همهٔ یادگیری‌های‌شان را متحمل شوند. درواقع، نوعی روش پس‌انداز برای یادگیری شود. به‌طور مثال، افراد می‌توانستند سرمایه‌هایی از بخش‌های سوم، همچون کارفرما یا اگر هنگام تولد حساب باز می‌شد، سرمایه‌هایی از پدربزرگ را به این حساب واریز کنند.

در دنیایی که در آن یادگیری عادی است، اگر متحمل مخارج آن شویم، درست همان‌گونه که دیگر مخارج مهم زندگی‌مان را متحمل می‌شویم، بی‌شک مکان بهتری خواهد شد. در واقع می‌توان به یادگیری وابستگی شدید پیدا کرد و مهم است که با این گفتهٔ وَرن بنیس به خود یادآور شویم که: «می‌توانید هر چیزی را که می‌خواهید یاد بگیرید، یاد بگیرید.»

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ بسیاری از سازمان‌های امروزی بین یادگیری و موفقیت ارتباط ایجاد کرده‌اند.
- ✓ یادگیری کاربردهای بسیاری دارد.
- ✓ شش دلیل خوب که یادگیری سودمند است.

واژگان کلیدی: حساب یادگیری فردی

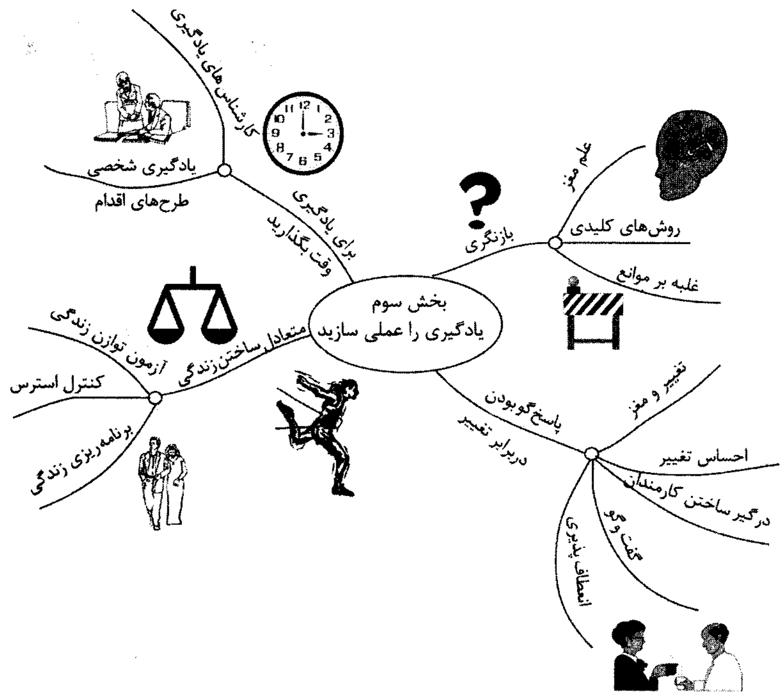
بخش سوم

آرام پیش بروید
یادگیری را عملی کنید.

آنچه در این بخش آمده است:

- وقتی تغییری را تجربه می کنید، در ذهن‌تان چه رخ می‌دهد.
- چگونه آموخته‌های خود را بازنگری کنید.
- چگونه با پذیرش چگونگی رفتار کردن، به تغییرها پاسخ دهید.
- چگونه زندگی خود را متعادل کنید.
- چگونه یادگیری را به عمل درآورید.

نقشهٔ بخش سوم:



جمله‌ای مهم از این بخش برای به خاطر سپردن

«گونهٔ انسانی فقط به علت توانایی یادگیری، بازنگری آنچه یاد گرفته است، سازگاری با آن و تغییر وجود دارد. طی دوره‌ای طولانی اندازه و پیچیدگی مغز ما افزایش یافته است.»

تفکری معروف برای اندیشیدن:

«ما باید آن تغییری را که دوست داریم در دنیا ببینیم، در خود ایجاد کنیم.»

مهاتما گاندی

فصل یازدهم

زیستن و یادگیری

آماده شو، حرکت کن و اکنون ثابت و آرام ادامه بده.

تا این‌جا استدلال کرده‌ام که برای تقویت ذهن‌تان لازم است خود را آمادهٔ یادگیری سازید. اکنون می‌خواهم شما را متقاعد کنم که اگر یادگیرنده‌ای توانمند هم باشید، سریع‌تر یاد نخواهید گرفت و هوشمندانه‌تر کار نخواهید کرد؛ مگر اینکه یادگیری‌تان را عملی سازید، آموخته‌های‌تان را بازنگری کنید، تغییر کنید و انعطاف‌پذیر باشید. یادگیری ورزش پُرطرفدار نیست. عامل چهارم و پنجم از پنج عاملی که در ابتدای کتاب به آن‌ها اشاره کردم، یعنی انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گوبودن در کانون این توانمندی است که باید پرورش یابد و شکوفا شود.

عملی‌ساختن یادگیری

چارلز داروین در کتابِ *منشاءانواع*، گفته است:

> «قوی‌ترین گونه‌ها نیستند که زنده می‌مانند، باهوش‌ترها هم نیستند، بلکه گونه‌هایی بقا دارند که در برابر تغییر بیش‌ازهمه پاسخ‌گو هستند.»

از نظر زیست‌شناسی، گونهٔ بشری به سبب توانایی یادگیری، بازنگری آنچه آموخته است، پذیرش آن و تغییر بقا دارد. با گذشت زمانی طولانی، مغز ما چه به لحاظ اندازه چه به لحاظ پیچیدگی رشد کرده است. طی همین مدت، دُم خود را از دست دادیم، طوری که اکنون در انتهای ستون فقرات‌مان دنبالچه‌ای کوچک داریم و

از مخلوقات چهارپا به انسان‌های دوپای امروزی تغییر کردیم.

رشد زبان نیز احتمالاً فرایندی تدریجی بوده، یعنی از اشاره‌های بدنی به خُرخُر و سپس به زبان‌آوردن واژه‌ها تغییر کرده است. با این‌حال، گاهی اتفاق‌هایی ناگهانی رخ می‌دهند. به‌طور مثال حتماً روزی بوده است که ما ناگهان یاد گرفته‌ایم چگونه آتش درست کنیم. جالب است که در بعضی از توانمندی‌ها، هنوز در حال رشد و تکامل هستیم. آپاندیس را در نظر بگیرید. مگر اینکه به علتی آن را برداریم وگرنه به‌عنوان نمونه‌ای برای یادآوری روزهایی که علفخوار بودیم، در بدن‌مان باقی می‌ماند.

قطعاً سازگاری در حیوانات به‌طور ناخودآگاه اتفاق می‌افتد، مانند مثال چرخ‌ریسک آبی و سینه‌سرخ که در صفحهٔ ۱۴۰ شرح دادم. اما لحظه‌ای فکر کنید که این دو گونه پرنده، انسان بودند. اگر سینه‌سرخ بودید و می‌توانستید رویدادها را بازنگری کنید، احتمالاً مایل بودید دربارهٔ اینکه چرا دیگر نمی‌توانید سرشیر جمع‌شده در سر بطری‌های شیر را بخورید، حرف بزنید. شاید متوجه می‌شدید که پرنده‌ای دیگر سر شیشه‌ها را نوک زده است و بیشتر وقت‌ها به نظر می‌رسد پیش از شما پرنده‌ای دیگر آن‌جا بوده است. حتی شاید به مدت یک روز تمام غرایز اقلیمی خود را به کناری می‌گذاشتید و همهٔ سینه‌سرخ‌ها را جمع می‌کردید تا دانسته‌های‌شان را دربارهٔ راز سر بطری‌های شیر با شما درمیان بگذارند.

در روزهای اولیهٔ پیدایش اینترنت، بیل گیتس، رئیس شرکت مایکروسافت، دربارهٔ تأثیر احتمالی این پدیده تردید داشت. مشهور است که وی تمام کارمندان خود را فراخواند تا موقعیت شرکت را بازنگری کنند و تقریباً شبانه، چشم‌انداز شرکت را نسبت به فرصت تجاری مهمی که پیدایش شبکهٔ گستردهٔ جهانی (World Wide Web: www) ارائه کرده بود، تغییر دادند.

جین‌ان گادیا می‌گوید: «مهم‌ترین ثمرهٔ یادگیری، رفتار جدید است.»

به‌طور مثال، چه کسی پیش‌بینی می‌کرد که این‌قدر به رایانه‌ها متکی شویم و سبک زندگی‌مان پشت‌میزنشینی شود؟

دگرگونی انسان‌ها هزاران سال طول کشیده است. طبیعتاً دگرگونی شخص شما طی مقیاس زمانی کوتاه‌تری رخ داده و خواهد داد. احتمالاً لحظه‌های مهمی را تجربه

کرده‌اید که تأثیری مشابه تأثیر کشف آتش داشته است؛ به‌طور مثال به‌دنیاآمدن بچه، از دست‌دادن عضوی از خانواده، طلاق یا به‌دست‌آوردن شغلی جدید.

صرف‌نظر از توانایی‌مان برای استفاده از آتش، فکر می‌کنید گام‌های اصلی در دگرگونی بشر چه بوده است؟ ایدهٔ تکامل را به‌کار ببرید و زندگی خود را تا به امروز بازنگری کنید. مهم‌ترین لحظه کی بوده است؟ از آن چه آموخته‌اید؟ تا به امروز چه تجربه‌هایی بیش‌ازهمه سیر تکامل شما را شکل داده‌اند؟ (فعالیتی جالب‌توجه است که می‌توانید با دیگر همکاران در محل‌کار و با والدین در منزل آن را بررسی کنید.) بزرگ‌ترین تغییری که در کار و در خانه با آن مواجه شده‌اید چه بوده است؟ تا چه میزان در برابر آن تغییر پاسخ‌گو بوده‌اید؟

تغییر و مغز

مشاهده کردید که چگونه مغز انسان با توانایی واکنش‌هایی بیش از مبارزه یا پرواز، از ابتدایی‌ترین شکل خزندهٔ خود به صورت «صعودی» تکامل یافته است. در واقع مغز به سبب پذیرش وظایف دشوارتر، به لحاظ پیچیدگی و اندازه رشد کرده است. همان‌گونه که زیست‌شناسان نظریهٔ تکامل واضح بیان کرده‌اند، پیچیدگی و اندازهٔ مغز با گذشت هزاران سال تغییر کرده است. در همهٔ تغییرها تااندازه‌ای تنش وجود دارد، اما اگر سطوح آن افزایش یابد، مغز آن‌طور که باید کارایی نخواهد داشت. این مسئله ممکن است به این علت باشد که در طی روند تغییر افراد احساس می‌کنند کنترل زندگی خود را از دست داده‌اند.

نظریه‌های گوناگونی را در زمینهٔ چگونگی یادگیری خوانده‌اید و می‌دانید که ژان پیاژه با استفاده از نظریهٔ درون‌سازی و انطباق دربارهٔ یادگیری مطالبی نوشته است. شما از راه خواندن کتاب‌ها و تماشای برنامه‌های تلویزیونی اطلاعات را کم‌کم درون‌سازی می‌کنید و سپس در مواجهه با تجربه‌های جدید سعی می‌کنید از راه بازنگری و تغییر در رفتار، آن‌ها را با اطلاعات خود انطباق دهید. نظریهٔ دیوید کُلب در زمینهٔ چرخهٔ یادگیری نیز سودمند است. شما مفهومی را می‌آفرینید، آن را می‌آزمایید و تجربه می‌کنید و سپس به بازنگری تجربه‌تان می‌پردازید. در نتیجه، به‌طور متفاوتی عمل می‌کنید.

شما بعضی از نظریه‌های انگیزه را نیز بررسی کرده‌اید و احتمالاً بحث انگیزهٔ درونی و بیرونی را به یاد دارید. تمام تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که وقتی فردی از نظر درونی برانگیخته شود، بهتر عمل می‌کند؛ مگر اینکه درگیر کارهایی بیش‌ازحد مکانیکی شده باشد. افرادی که درگیر حل مشکلی و یافتن راه‌حل برای آن می‌شوند، «صاحب» آن راه‌حل هستند. به‌طور ساده‌تر، اگر به ما بگویند تغییر کنید؛ احساس می‌کنیم از ما حمایت می‌شود، حتی اگر پاداش‌های پُرجاذبه‌ای به ما پیشنهاد دهند. ذهن بشر تمایل دارد راه‌حل خود را بسط دهد و الگوی تازهٔ خود را بسازد. لازم است تجربه‌های خود را بازنگری کرده، هرگونه نتیجهٔ مهمی را از آن‌ها استخراج کنیم.

قطعاً، مغز نوعی مکانیزم بقای پیچیده و ظریف است که به هنگام خطر، فرمان ترشح مواد شیمیایی مناسب را می‌دهد تا بدن را به دورشدن از خطر وادار کند. مغز می‌داند چگونه نشانه‌های خطر را از روی بدن و صورت انسان‌ها و مخلوقات دیگر شناسایی کند. همان‌طور که متخصصان عصب‌شناسی ترجیح می‌دهند بگویند، مغز برای اطمینان از بقا به‌طرز شگفت‌آوری انعطاف‌پذیر یا شکل‌پذیر است. به‌طور مثال، اگر مغز از راه بیماری یا در نتیجهٔ سکتهٔ مغزی آسیب جدی ببیند، توانایی سازگاری قوی دارد. بخش‌هایی از مغز که به‌طور عادی برای یک عمل استفاده نمی‌شوند، می‌توانند آن نقش را بپذیرند.

به‌طور خلاصه، مغز ظرفیت فراوانی برای اندوختن دارد. اما، برای اینکه مغزتان واقعاً کارآمد باشد، باید یاد بگیرید چگونه رویدادها را تحلیل و سپس براساس آن عمل کنید.

بسیار ارزشمند است که به یاد داشته باشیم بسیاری از ما تسلیم «کوری تحول» می‌شویم و نسبت به توانایی خود گسترهٔ کوچکتری را می‌بینیم. نیز، فقط جزئیات ضروری رویدادها را می‌پذیریم و بخش اعظمی از آن‌ها را از دست می‌دهیم.

دانشمندان دانشگاه هاروارد آزمایشی چشمگیر انجام داده‌اند. یکی از آن‌ها به حیاط دانشگاه رفت و دانشجویی ناشناس را متوقف کرد تا دربارهٔ بعضی از امور نظارتی از وی پرسش‌هایی بکند. همان‌طور که دانشجو در حال پاسخ‌دادن بود، دو محقق دیگر که دری را حمل می‌کردند از فضای بین دانشجو و محقق اولی عبور

کردند. در حین عبور، محقق اولی جای خود را با محقق دیگری عوض کرد. اما پس از رد شدن در، دانشجو همچنان به صحبت خود ادامه داد.

این آزمایش را روی گروهی از دانشجویان انجام دادند. وقتی پرسش و پاسخ‌ها تمام شد، از دانشجویان پرسیدند که آیا متوجه جابه‌جایی محقق‌ها شده‌اند: ۵۹درصد آن‌ها متوجه این مسئله نشده بودند! بنابراین، وقتی توجه شما بر موضوعی متمرکز است، مغزتان به دیگر جزئیات توجهی ندارد.

آیا تاکنون «کوری تحول» را تجربه کرده‌اید؟ می‌توانید به کاربردهای آن در کار یا در خانه فکر کنید؟

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ بازنگری برای ایجاد یادگیری مؤثر ضروری است.
- ✓ پاسخ‌گوبودن، به معنای توانایی تغییر و پذیرش آن، عاملی مهم در آموختن یادگیری است.
- ✓ بعضی از بخش‌های علم مغز درک شما از تغییر را عمق می‌بخشد.

واژهٔ کلیدی: کوری تحول

فصل دوازدهم

بازنگری

«... هدف نمایش از آغاز چنین بوده و هنوز هم هست که اگر بتوان گفت آیینه‌ای در برابر طبیعت نگه دار... »

هملت[1]، ویلیام شکسپیر

چند بار پس از پایان دوره‌ای آموزشی با انبوهی از ایده‌های تازه و بزرگ به محل کارتان بازگشته‌اید، اما متوجه شده‌اید همهٔ بینش‌هایی را که کسب کرده بودید، فراموش کرده‌اید؟ یا پیوسته در به‌کاربردن درس‌هایی ناکام مانده‌اید که از عرضهٔ محصولی جدید یا جلسه‌ای با مشتری یاد گرفته بودید؟ یا شاید اتفاقی کاملاً ناخوشایند رخ‌داده و نمی‌خواهید بیش از این برای آن وقت صرف کنید و ترجیح می‌دهید به راه خود ادامه دهید و حین کار روی آن سرپوش بگذارید؟ آیا تاکنون دربارهٔ اتفاقی که در آن حضور داشته‌اید، احساس ناراحتی کرده‌اید، طوری که مردد شوید چرا چنین شد؟ آیا تاکنون در حالت تردید قرار گرفته‌اید که مطمئن نباشید با چه روش‌های معقولانه‌ای باید پیش می‌رفتید؟ آیا در کار مسائلی برای‌تان پیش‌آمده که شما را مظنون کند مشکل از کارتان نیست، بلکه مربوط به زندگی شخصی‌تان می‌شود؟

یکی از واقعیت‌های زندگی مدرن این است که زمان زیادی را صرف تفکر دربارهٔ جلوهٔ ظاهرمان می‌کنیم: لباسی که می‌پوشیم، خودرویی که می‌رانیم، خانه‌ای که در

۱-*نمایشنامهٔ هملت*، ترجمهٔ م. ا. به‌آذین

آن زندگی می‌کنیم، یا رستورانی که انتخاب می‌کنیم.

رسانه‌ها همچون آینه عمل می‌کنند و پیوسته به ما می‌گویند چه افرادی چه نشان‌های تجاری خاصی را انتخاب می‌کنند. اگر تصمیم بگیریم که این آینه‌های رسانه‌ای را ساختارشکنی کنیم، می‌توانیم از بیرون تصویری از خودمان به‌عنوان مشتری به‌دست آوریم.

آن نوع آینه‌ای که واقعاً به آن نیاز داریم، آینه‌ای است که دربارهٔ فردِ درون تصویر و چگونگی عملکرد آن به ما اطلاعاتی بدهد. همان‌گونه که هملت توانست با کمک بازیگران تئاتر، کلادیوس واقعی را بشناسد. این موضوع همیشه دشوار بوده است، اما محققاً امروز به دو دلیل دشوارتر است:

اولین دلیل، خودآگاهیِ تصویرذهنی است. شما می‌توانید موقعیتی را در ذهن‌تان تصور کنید و خود را نوعی فرد موفق تعریف کنید که به‌سادگی از میان همهٔ مشکلات سربلند بیرون آمده است و برای خود زمانی باقی نگذارید تا به بازنگری اتفاق‌هایی بپردازید که منطبق با برنامه پیش نمی‌روند. صبح روز بعد نیز از روی تخت‌تان برخیزید و به زندگی‌تان ادامه دهید، گویا هیچ اتفاقی نیفتاده است.

دلیل دوم این است که محیط‌های کاری امروزی آن‌قدر افراد را تحت فشار قرار می‌دهند که بسیاری احساس می‌کنند اگر در فرایند بازنگری بپذیرند خطا کرده‌اند، دورنمای ارتقای شغلی یا حتی خود شغل‌شان به خطر خواهد افتاد. همواره دشوار است که بپذیریم در کار یا در خانه خطایی مرتکب شده‌ایم، اما در واقع، پذیرش خطا برای افراد و سازمان‌ها بسیار سودمند خواهد بود.

البته، گاهی وقت‌ها تأثیر عمل خود را تشخیص نمی‌دهید. با گذشت زمان رفتارهای مشخصی را کسب می‌کنید که اطرافیان‌تان آن‌ها را بیهوده می‌بینند. شاید آن‌قدر به وضعیت اقتدار خود عادت می‌کنید که از دیگران درخواست‌های بی‌منطق می‌کنید. یا شاید آن‌قدر در فرایند تصمیم‌گیری مداخله می‌کنید که عملاً به همکاران خود اختیاری نمی‌دهید. در چنین مواقعی به فرد دیگری نیاز دارید تا همچون آینه در برابر شما قرار گیرد، طوری که بتوانید بدون از دست‌دادن عزّت‌نفس، خود را از زاویهٔ دید دیگران مشاهده کنید.

حقیقت این است که مگر یادگیری‌های خود را بازنگری کنید و سپس حرکت کنید و کاری را متفاوت انجام دهید، وگرنه یادگیری شما ارزشی محدود خواهد شد. مهارت بازنگری مهارتی دشوار است، اما یکی از مهارت‌های مفید است. اگر بازنگری جزء عادت‌های شما شود، کلید موفقیت‌تان خواهد بود.

در محل کارتان چقدر بازنگری می‌کنید؟ در خانه‌تان چطور؟ چه هنگام بازنگری می‌کنید؟ چگونه مطمئن می‌شوید که فرصتی برای بازنگری فراهم آورده‌اید؟

بازنگری به گذر زمان ربط دارد. طبق تعریف، شامل بازگشتن به رویدادهای گذشته است. با این‌وجود، بازنگری مؤثر شامل ارزیابی زمان حال و اندیشیدن به آینده نیز می‌شود. شما بازنگری را صرفاً به خاطر خودش انجام نمی‌دهید، بازنگری همچون فرایند تفکر مفید است. شما بازنگری می‌کنید تا از آن درس بگیرید و در موقعیت مشابه متفاوت عمل کنید.

علم بازنگری

هم‌اکنون از نظر علمی تااندازه‌ای این موضوع را شرح دادم. شما دیدید که چگونه مغز در برابر چالش‌ها به‌خوبی واکنش نشان می‌دهد و نیاز دارد تا مسائل را پردازش و بازنگری کند. مغز تلاش می‌کند تجربهٔ شما را با الگوهای موجود متناسب سازد و آن را طبقه‌بندی کند و دربارهٔ آن بازنگری کند. اگر مغز هنگام تصادم شما به جایی محرک دردناکی دریافت کند، آن را به خاطر می‌سپارد و شما در آینده از مسیر دیگری عبور خواهید کرد. ذهن این گونه کار می‌کند.

با این‌وجود، ویژگی‌های روش کارکرد مغز ممکن است شما را از بازنگری خطاهای‌تان بازدارد. به‌طور مثال، اثر منفیِ استرس روی ذهن به این معناست که کار در مکان‌هایی که بازنگری و پذیرش خطاها ممکن نیست، بسیار دشوار است. بنابراین، نگرانی‌ها افزایش می‌یابند و سطوح عملکرد پایین می‌آیند.

نیز، الگوسازی غریزی مغز گرایش دیگری ایجاد می‌کند که ممکن است هم منفی هم مثبت باشد: ارتباط‌سازی و پُرکردن جاهای خالی. به همین علت است که

به‌طور مثال، در جورچین‌ها تصویری را می‌بینید که در واقع وجود ندارد. مغزتان تصویر را کامل می‌کند و جاهای خالی را پُر می‌کند. در محل کارتان نیز مغز به همین شیوه عمل می‌کند. شما اشتباهی می‌کنید و مغزتان به دلیل آنچه پیش‌آمده، مشوش می‌شود. اگر فرهنگ سازمان، فرهنگی است که اشتباه‌ها را نمی‌پذیرد، پس از هرگونه خطای عمده‌ای خلأ ناراحت‌کننده‌ای به وجود خواهد آمد. شایعه‌ها و بدگویی‌ها به مغز هجوم می‌آورند و سعی می‌کنند راه‌حلی بیابند. شایعه‌های محل کار ممکن است نسبت به پذیرش سادهٔ خطایی و بازنگری چرایی روی‌دادن آن و تصمیم به عملکرد بهتر در آینده، بی‌فایده‌تر باشند.

از آن‌جا که مغزتان مکانیزمی الگوساز است، بیشتر وقت‌ها بدون آگاهی شما عمل بازنگری را انجام می‌دهد. بنابراین می‌توانید پس از روی‌دادن اتفاقی، صبح بیدار شوید و حسی روشن از معنایش داشته باشید.

و سرانجام، اگر مغزتان بازخورد دریافت نکند، تشخیص نمی‌دهد آنچه تجربه کرده‌اید همان است که شما آن را بیشتر می‌خواهید یا نمی‌خواهید. آیا مهم است یا بی‌اهمیت؟ باعث ارتقای زندگی‌تان است یا تهدیدکنندهٔ آن؟

فن بازنگری

مایک هیوز گفته است: «اقدام به یادگیری بدون بازنگری آن، مانند پُرکردن وان حمامی است که درپوش سینک آن را نگذاشته‌اید.» مگر اینکه آماده باشید برای بازنگری آنچه تجربه کرده‌اید تلاش کنید، وگرنه یادگیری‌تان درست مانند آب وان هدر می‌رود. هر چه از کارهای‌تان بیشتر یاد بگیرید، خواهید توانست آن را بیشتر بپذیرید و تغییر کنید. بسیاری از افراد نوشتن تفکرات خود را انتخاب می‌کنند. در این‌جا به سه شیوهٔ گوناگون دیگر اشاره می‌کنم:

ویل هاتن، سردبیر پیشین «فلیت‌استریت»، شیوهٔ مطبوعاتی را انتخاب کرده است:

> «من نویسنده‌ام. باید خود را در نوشته‌هایم در روزنامه نشان دهم. عمل نوشتن مرا وامی‌دارد تفکراتم را بررسی کنم. مانند داستان‌سرایی است. در رابطه با سخنرانی عمومی نیز این امر حقیقت دارد. من به مغزم اعتماد دارم و مطمئنم با آنچه فکر می‌کنم و آنچه می‌خواهم بگویم ظاهر خواهد شد.»

سِر مایکل بیچارد نیز همین عقیده را دارد:

«یادگیری، بازنگری تجربه‌ها و موقعیت‌هاست و اینکه کشف کنیم چگونه عملکرد متفاوتی داشته باشیم. سخنرانی‌های عمومی بسیاری داشته‌ام و از این فرصت‌ها استفاده کرده‌ام تا خود را وا دارم اتفاق‌های پیش‌آمده را بازنگری کنم.»

سِر باب رِیْد نیز گفته است:

«در تمام حرفه‌های خود، در اولین هفته‌ها، با دقت زیاد احساس‌هایم دربارهٔ وقایع را می‌نوشتم. سپس، آن‌ها را مدت شش‌ماه کنار می‌گذاشتم و بعداً دوباره به آن‌ها نگاهی می‌انداختم تا نوشته‌ها و احساس‌هایم را بازنگری کنم.»

زویی‌ون زاونینبرگ یادداشت‌های روزانه‌اش را نگه می‌دارد:

«در مواقعی خاص از سال، برای تفکر بر آنچه دیده‌ام، کاملاً وقت صرف می‌کنم. سپس اجازه می‌دهم ذهنم حول‌وحوش شباهت‌ها و معناها پرسه بزند. من بیشتر وقت‌ها با تداعی کار می‌کنم.»

دو ویژگی اصلی برای مهارت در بازنگری وجود دارد: تفکر دربارهٔ تجربه‌ها و تفکر دربارهٔ فرآیند یادگیری‌تان.

به گذشته بنگرید و از تجربه‌های‌تان درس بگیرید

بازنگری مؤثر مستلزم این است که با خودتان روراست باشید و مسائل را با دقت بررسی کنید. همچنین مهم است که حالت تدافعی به خود نگیرید و وقایع را شخصی نکنید.

این گرایش وجود دارد که برای بازنگری اتفاق‌هایی که خوب پیش می‌روند، خود را به زحمت نیندازید، زیرا شادمان هستید و از نظر ذهنی به سوی پروژهٔ بعدی‌تان پیش می‌روید. به علل گوناگون این مسئله در رابطه با اتفاق‌های ناخوشایند نیز حقیقت

دارد. می‌خواهید به مسیر خود ادامه دهید تا آن‌ها را فراموش کنید و در واقع تظاهر کنید اتفاقی نیفتاده است.

تااندازه‌ای بیشتر رایج است وظایف دشواری را ارزیابی کنید که می‌خواهید به انجام برسانید. اگر بخواهم در این‌باره مثالی بزنم می‌توانم بگویم مانند صعودی دشوار در کوهستان وقتی تقریباً در مه غلیظی گم شده‌اید. چنین موقعیتی سبب صمیمیت و درمیان‌گذاشتن ایده‌ها می‌شود و وقتی به سلامت به مقصد برسید، همهٔ کارهایی که کردید طبیعی و بخشی از تعهدتان به تقسیم افکار و احساس‌ها به نظر خواهد رسید. درست مانند وقتی که همه در کافه‌ای دور هم نشسته‌اید و دربارهٔ ماجرای کوهستان خود با هم صحبت می‌کنید.

دربارهٔ شما چطور؟ چه نوع تجربه‌ای را برای بازنگری آسان‌ترین می‌دانید: تجربه‌ای که به‌خوبی پیش رفته است یا تجربه‌ای که واقعاً شما را به مبارزه طلبیده است یا تجربه‌ای که به‌نحوی به خطا رفته است؟ شاید بخواهید دفتر خاطره‌ای برای ثبت یادگیری‌های خود داشته باشید تا تجربه‌های شخصی‌تان را بررسی کنید.

در ادامهٔ این فصل پیشنهادهایی ارائه کرده‌ام که چگونه ممکن است دوست داشته باشید تجربه‌های‌تان را بازنگری کنید و چگونه می‌توانید بر موانع بازنگری موجود در بیشترِ محل‌های کار غلبه کنید.

به چگونگی یادگیری خود در گذشته بنگرید

آموختن یادگیری، توانایی بازنگریِ چگونگیِ یادگیریِ موضوعاتی است که آن‌ها را مفید یافته‌اید. اگر قصد دارید روش‌های جدیدی به کار ببرید، لازم است کارآیی آن‌ها را بازنگری کنید و بررسی کنید به چه لحاظ برای‌تان ثمربخش هستند.

به‌طور ایده‌آل، لازم است دو سطح را بازنگری کنید: اول بر پایهٔ جاری و دوم پس از هر تجربهٔ یادگیری. همان‌طور که تأکید کردم، چگونگی بازنگری به سبک و سلیقهٔ شخصی‌تان بستگی دارد.

فهرست مهارت‌های زیر را که در کانون هوش شما قرار دارند، بخوانید. چقدر از انجام‌دادن آن‌ها مطمئن هستید؟			
شرح	بسیارمطمئن	مطمئن	احتیاج به تمرین دارم
تشخیص اینکه چه میزان از یادگیری‌تان به‌تنهایی و چه میزان گروهی است.			
انتخاب یادگیری روی‌خطی			
استفاده از رسانه‌ها یا کتاب‌های مرتبط با یادگیری			
برنامه‌ریزی برای به‌کار بردن روشی خاص و سپس آزمایش آن			
نمونه‌سازی یا تقلید آگاهانه از دیگران			
تمایز بین تجربه‌های یادگیری رسمی و غیررسمی			
ثبت نوشتاری یادگیری‌تان			
به‌کار بردن یا تقویت شیوه‌های بلااستفاده			
تشخیص اینکه چه میزان از یادگیری‌تان در مقایسه با فعال، غیرفعال است.			
آشنایی با چگونگی یادگیری افراد دیگر			
تقسیم یادگیری به مجموعه‌ای از «چگونه‌ها»			
با استفاده از همهٔ منابع ممکن، پیوسته جویای افزودن روش‌های یادگیری جدید به مجموعه روش‌های خود بودن			
تشخیص دهید در برابر تجربه‌ها یا آزمون‌وخطا، چه میزان از یادگیری‌تان جذب اطلاعات یا داده‌هاست.			
پافشاری‌کردن بر شیوه‌های جدید یادگیری برای آسان‌تر شدن			
عادت‌کردن به بررسی چگونگی یادگیری			

تأمل بر احساس‌های خوشایند یا ناخوشایند تجربه‌های یادگیری			
تمرکز بر رشد و پرورش شیوه‌های یادگیری دلخواه‌تان			
آزمودن روش‌های مختلف یادگیری بر اساس آزمون‌وخطا			
انتخاب آگاهانهٔ گزینه‌های یادگیری دشوار			
استفاده از نقشهٔ ذهن یا نمودار عنکبوتی			
استفادهٔ آگاهانه از مدل یادگیری، به‌طور مثال، چرخهٔ یادگیری یا ایدهٔ هوش چندگانه			
تأمل بر انگیزه‌های اصلی یادگیری و آن‌هایی که شما را به ادامهٔ راه ترغیب می‌کنند.			
به‌کار بردن روش‌هایی برای فعال‌سازی حافظه‌تان			
استفاده از مهارت‌ها و روش‌های مطالعاتی گوناگون			
آشنایی با نقش‌های گوناگون افراد به‌هنگام یادگیری گروهی			
آگاهی از احساس‌ها یا هیجان‌های دربرگیرندهٔ یادگیری			
پاسخ به سؤال «چگونه می‌توانم روش یادگیری‌ام را بهبود ببخشم؟»			
درس گرفتن از افرادی که کاری مشابه را به‌صورت متفاوت انجام می‌دهند.			
پذیرش تجربه‌های اتفاقی و برنامه‌ریزی‌نشده و کشف چگونگی کمک آن‌ها به یادگیری			
پذیرش فعالیت‌هایی که مهارت‌های یادگیری را تقویت می‌کنند یا سبب غلبه بر ضعف‌ها می‌شوند.			

وقتی مسئله بر سر بازنگری تجربه‌های روزانهٔ زندگی‌تان باشد، مسلماً نمی‌خواهید فهرستی طولانی در دست داشته باشید. در واقع اگر می‌خواهید به‌طور منظم تجربه‌های‌تان را بازنگری کنید، لازم است الگویی ساده بیابید که بتوانید آن را به‌کار ببرید، مثلاً کدام تجربه‌تان روند خوبی داشته است و چرا یا کدام تجربه‌تان روند بدی داشته است و چرا.

به اتفاق ناخوشایندی که به‌تازگی برای‌تان پیش‌آمده فکر کنید. قاعدهٔ بالا را به‌کار ببرید. اجازه بدهید ذهن‌تان حول مسئله پرسه بزند یا همان‌طور که زویی‌ون زاونینبرگ می‌گوید، اجازه بدهید به‌آرامی به دنبال ارتباط‌ها و همانندها و تداعی‌ها باشد. طی مدتی مشخص این روش را در ثبت خاطره‌های یادگیری روزانه‌تان اضافه کنید.

عادی ساختن بازنگری

بسیاری از افراد در زندگی خود موقعیت‌های حساسی مانند، طلاق، اخراج به سبب نبودِ نیاز، بیماری یا مرگ عزیزی را تجربه می‌کنند که آن‌ها را وامی‌دارد به ارزیابی همه‌جانبهٔ کل زندگی‌شان بپردازند. شیوه‌های ناراحت‌کنندهٔ کمتری نیز برای ارزیابی وجود دارد!

چه هنگام متوقف می‌شوید و بازنگری می‌کنید؟ به هفتهٔ گذشتهٔ خود نگاهی بیندازید. چند دقیقه صرف کردید تا اتفاق‌های روی‌داده یا یادگیری‌های خود را بازنگری کنید؟ از جدول زیر برای کمک استفاده کنید.

موضوع	دقیقه‌های سپری‌شده	چه هنگام

بیشترِ افراد دوست دارند هر روز به‌طور منظم زمانی مشخص را صرف بازنگری کنند (صرف چند دقیقه هم کافی است). ابتدای روز، بهترین وقت است. برخی از افراد زمان صرف ناهار را برای بازنگری ترجیح می‌دهند، به‌ویژه اگر از محل کارشان بیرون بروند. و بسیاری از افرادی که برای رسیدن به محل کارشان مسیری طولانی را

طی می‌کنند، زمان بازگشت فرصت خوبی برای بازنگری‌شان است. عمل بازنگری به‌طور عادی شما را آرام می‌کند و همین مسئله به‌خودی‌خود برای بازگشت به خانه مفید است، مگر اینکه مشغول بازنگری مسائلی واقعاً تنش‌زا باشید!

۵ روش ساده برای بازنگری بیشتر در محل‌کار

۱- مطمئن شوید تمام جلسه‌های گروهی با بازخوردی مختصر آغاز شوند تا از مسائل مطرح‌شده در گذشته درس بگیرید.

۲- الگوهای بازخورد و بازنگری را به‌شکل نوشتاری و الکترونیکی فراهم کنید، طوری‌که همهٔ جنبه‌های کارتان را دربرگرفته و نیز در دسترس باشد.

۳- بخش‌های مجزایی از همهٔ تابلوهای اعلانات را برای دیدگاه‌های تأمل‌برانگیز در نظر بگیرید.

۴- بخش ویژه‌ای از اینترانت سازمان را به بازنگری و ارزیابی اختصاص دهید.

۵- بازخوردِ ۳۶۰درجه‌ای (بازخورد از همکاران و زیردستانی که به‌عنوان بخشی از فرایندی اجرایی با شما همکاری دارند) را امری عادی سازید، نه فقط برای مافوق‌های‌تان، بلکه برای همهٔ افرادی که دعوت شده‌اند بخشی از طرح ارزشیابی باشند.

البته، هر چه بیشتر رفتاری را که رواج‌دهندهٔ بازنگری است، الگو قرار دهید، احتمال بیشتری دارد که اطرافیان‌تان ارزش‌های آن را ببینند.

غلبه بر موانع بازنگری

دشمن اصلی بازنگری فشار مداوم زمان است. در اداره‌های سراسر دنیا می‌شنویم که کارمندان می‌گویند فقط وقت ندارند که دست از کار بکشند و بازنگری کنند. اما گرایشی ریشه‌دار نیز در وجود بسیاری از ما هست که تصور می‌کنیم کارشناسان بهتر می‌دانند و دیدگاه‌های خودمان ارزشی ندارند. این عادت ذهنی را تااندازه‌ای در مدرسه کسب کرده‌ایم، وقتی متوجه شدیم که در بسیاری از امتحان‌ها، بدون در نظرگرفتن درستی سؤال، پاسخ‌های درست و غلط وجود دارند.

ویژگی دیگر، ترس از ناکامی است. کالین مارشال صادقانه شکستی را توضیح می‌دهد که از آن درس گرفته است:

«زمانی می‌گفتند که خطاها ارزشی ندارند اگر از آن‌ها درس نگیریم. این مسئله ممکن است منطقی تحریف‌شده باشد، اما عقل سلیم نیز هست. جبرانِ صحیح خطاها به همان میزان که در ابتدای امر آن را درست می‌پنداریم، از بسیاری جهات توانمندی فرد یا شرکت یا شخصیتی را نیز نشان می‌دهد. به‌طور مثال، در شرکت خطوط هوایی انگلیس، معتقد بودیم مردم می‌خواهند ما را همچون نمادهای‌مان جهانی ببینند، اما اشتباه می‌کردیم. پس بادقت به درخواست‌های گستردهٔ مشتریان و مردم عادی گوش دادیم. به‌این‌ترتیب تصویری که مردم از ما در ذهن‌شان داشتند، باموفقیت تنظیم و متعادل شد و دوباره رابطه‌ای سازنده و ارزشمند با مشتریان برقرار کردیم.»

مطالعهٔ چنین اظهاراتی نیروبخش است. ما پیوسته پشت کارشناسان پنهان می‌شویم. شانرای سوزوکی این طرزتلقی را این‌گونه خلاصه کرده است: *«در ذهن مبتدیان احتمال‌های بسیاری وجود دارد، اما در ذهن کارشناسان احتمال‌های اندکی وجود دارد.»* *این مسئله* حقیقتی تلخ در رابطه با توانمندی است که به نظر می‌رسد افراد برای درنظرگرفتن احتمال‌ها یا انتخاب‌های دیگر کمتر اشتیاق دارند. بنابراین، مهم است که بدانید با کسب مهارت‌های فنی بیشتر، ذهن خود را برای دریافت بازخورد از جانب دیگران و ارزیابی خودتان بیشتر باز می‌گذارید.

در این‌جا به چند مانع بازنگری دیگر اشاره می‌شود. چگونه بر آن‌ها غلبه خواهید کرد؟ چه موانع دیگری را می‌توانید بیفزایید؟	
مانع	**وسیلهٔ غلبه بر آن**
پذیرش اشتباه‌ها دشوار است. اگر اشتباه‌های خود را بپذیریم، ممکن است به دردسر بیفتیم. آسان‌تر است در مسیر تفکری قرار نگیریم که منجر به تغییر می‌شود. بازنگری واقعاً اثربخش نیست. جایی آرام و ساکت برای بازنگری وجود ندارد. عملی دشوار است که بیندیشی چرا کاری درست بوده و کاری درست نبوده است.	

یکی از مسائل ظریفی که ممکن است گاهی بازخورد را باری بر دوش فرض کنیم، واژهٔ «بازگشتن» است. از نظر روان‌شناختی، برای افراد پُرمشغله دشوار است زمانی را به بازنگری اتفاق‌های پیشین اختصاص دهند، اما کاملاً آماده‌اند تا برای مسائل مربوط به آینده تلاش کنند (البته، بازخورد به شما کمک می‌کند در مسیر خود از خطاهای گذشته دوری کنید، اما برای برخی همیشه این احساس وجود ندارد).

مایک لیبلینگ، رئیس تِرِین‌سِت، روشی مناسب برای غلبه بر مانعِ بازخورد یا پس‌خورد ابداع کرده است. او آن را «پیش‌خورد» نامیده است. روش عالی برای اجرای بازنگری در گروه است و نتایجی قدرتمند و فوری دارد.

ابتدا تک‌تک افراد گروه مشکلی را شناسایی می‌کنند، کاری که دوست دارند یاد بگیرند به‌طور مؤثرتری انجام دهند. فردی که مشکلی دارد، نقش مشتری را بر عهده می‌گیرد و خلاصه‌ای از وضعیت مشکلات افراد گروه را روشن بیان می‌کند.

در این‌باره نمونه‌ای از تجربهٔ خودم را شرح می‌دهم. سخنرانی مجرب از گروهی درخواست کمک کرد تا مشکلش را حل کنند. مشکل وی این بود که دوست داشت به سخنرانی‌های خود مطالبی خنده‌دار نیز اضافه کند، اما هرگز نمی‌توانست نکتهٔ اصلی یا بخش انتهایی لطیفه را به یاد بیاورد.

اعضای گروه به نوبت به وی توصیه‌هایی کردند که با واژه‌هایی چون، «شاید...» یا «ممکن است...» شروع می‌شد و سخنران اجازه داشت پس از شنیدن توصیه و گذشت دو دقیقه، فقط بگوید: «متشکرم». بعضی از توصیه‌ها این‌ها بودند:

- ممکن است بهتر باشد لطیفه‌تان را بنویسید.
- شاید بهتر است مروری ذهنی از لطیفه داشته باشید.
- شاید بهتر است لطیفه را به شکل مجموعه‌ای از تصاویر مجسم کنید تا ساختار آن برای‌تان روشن‌تر شود.
- ممکن است بهتر باشد آهسته‌تر لطیفهٔ خود را ارائه کنید.
- شاید بهتر است از تصاویر متحرک استفاده کنید.
- شاید بهتر است سعی کنید هنگام به‌یادآوردن لطیفه، به جای نگاه‌کردن به سقف، مستقیم به حضار نگاه کنید.

همان‌طور که ممکن است حدس زده باشید، آن سخنران من بودم. البته، آن‌ها توصیه‌های بیشتری به من ارائه کردند، اما آخرین توصیهٔ فهرست بالا همان بود که نیاز داشتم.

در این مثال، من مشکل خود را به‌صورت خاص و روشن بیان کردم، اما ممکن است شما بخواهید مشکل‌تان را کلی‌تر بیان کنید.

دربارهٔ مسئله‌ای در زندگی یا در یادگیری که به کمک نیاز دارید، فکر کنید و این روش را با گروهی از همکاران یا دوستان‌تان امتحان کنید.

دنیای تأمل‌برانگیز

هنگامی که ساموئل بِکت گفت: «مهم نیست. دوباره امتحان کن. دوباره شکست بخور، شکستِ بهتر.»، به جهان‌بینیِ عجیبی اشاره کرد. به نظر می‌رسد که وی تقریباً به ناکامی افتخار می‌کند. شاید بِکت به‌طورشهودی اصل ان.ال.پی را پیش‌بینی کرده است که چیزی به نام شکست وجود ندارد، فقط بازخورد است.

بسیاری از افراد نوشتن را روشی مفید برای بازنگری می‌دانند. ثبت خاطره‌ها یا یادداشت‌های روزانه یا ثبت وقایع، همه واژگانی هستند که از حوزه‌های دیگر به زبان ما وارد شده‌اند. به‌طور مثال، ناخدای کشتی وقایع روزانه را ثبت می‌کند، زیرا بدون آن‌ها هیچ پیشینه‌ای از مسیر یا موقعیت‌هایی که منجر به تصمیم‌های خاص می‌شود، نخواهد داشت. به‌طور کلی، به نظر می‌رسد مردم دنیا تقسیم شده‌اند به آن‌هایی که خاطره‌های روزانه دارند و آن‌هایی که ندارند.

تردیدی وجود ندارد که خود عمل نوشتن اسرارآمیز و قدرتمند و نوآور است. این مسئله را در گفتهٔ ویل هاتن، در صفحهٔ ۲۴۴ دیدید. کریس مِلور در اینترانتِ شرکت انگلین‌واتر دربارهٔ بازنگری یادگیری‌های خود طی چند هفته مطالبی می‌نویسد. بسیاری از افراد نوشتن یادداشت‌های روزانه برای‌شان رضایت‌بخش‌تر است.

اما تمام روش‌های ارتباطی مانند، نوشتن، صحبت کردن، گوش‌دادن و خواندن درفرآیند بازنگری نقش دارند.

به فهرست روش‌های گوناگون زیر نگاه کنید. چه تعداد از آن‌ها را امتحان کرده‌اید؟ کدام را ترجیح می‌دهید؟

- **نوشتن خاطره**
- **نوشتن نامه به خودتان**
- **ساختن عنوان‌هایی روزنامه‌ای که به‌طور موجز بیان‌کنندهٔ احساس‌تان از وقایع باشد.**
- **به‌کاربردن جمله‌های ناتمامی مانند، «بهترین نمونه دربارهٔ...»، «آنچه بیش‌ازهمه به یاد می‌آورم این است که...»، «این مسئله باعث می‌شود که حس کنم...»**
- **به‌کاربردن جمله‌هایی که همهٔ حس‌های‌تان را نشان بدهد مانند، «دیدم که...»، «شنیدم که...»، «وقتی لمس کردم فهمیدم که... »**
- **استفاده از نقشهٔ ذهن برای نظم‌دادن به افکارتان**
- **استفاده از روش یادداشت‌برداری‌آزاد**
- **استفاده از الگوهای پرسشی ازپیش‌ساخته‌شده**
- **یادداشت‌برداشتن از احساس‌های‌تان به‌هنگام روی‌دادن وقایع و ثبت زمان**
- **بیان برداشت‌تان به شکل داستان**
- **صحبت‌کردن دربارهٔ لحظه‌های خوب و بد**
- **تماس تلفنی کوتاه با این پرسش که «چگونه پیش می‌رود؟»**
- **صحبت با یکی از همکاران دربارهٔ تجربه‌های‌تان**
- **به بازخورد و اظهارنظر همکار دیگرتان گوش بدهید.**
- **در زمینه جنبه‌های اجرا و عملکرد یا یادگیری‌تان اجازه بدهید هدایت شوید.**
- **گزارش‌های همکاران دیگرتان را بخوانید.**
- **آرام و آهسته به‌تنهایی به تأمل و بازنگری بپردازید.**

ممکن است دوست داشته باشید مراقبه را امتحان کنید. روش‌های گوناگون بسیاری برای اجرای مراقبه وجود دارند، اما همه شامل برنامه‌ای منظم برای تفکر در سطحی عمیق است: انتخاب محیطی آرام و امن، بستن چشم‌ها، تنفس آگاهانه، تمرکز عمیق بر مانترا[1] و تمرکز بر صدای تنفس‌تان برای پاک‌شدن ذهن‌تان از شلوغی و

۱- مانترا عبارتی سانسکریت است و از دو جزء(مان) و (ترا) ساخته شده است. (مان) به معنی فکرکردن، (ترا) از

دستیابی به ضرب‌آهنگ آهسته‌تر مغز با همان حالت آلفا که پیش از این بررسی کرده‌ایم.

فرانتس کافکا در کتابِ *بازنگری* خود نوشته است:

> «لزومی ندارد اتاق خود را ترک کنید. پشت میز خود بنشینید و گوش بدهید. فقط گوش ندهید، بلکه صرفاً منتظر باشید. دنیا آزادانه خود را به شما می‌نُمایاند تا نقاب از چهره‌تان برداشته شود. هیچ انتخابی ندارد و با شور و سرمستی گرد پاهای‌تان خواهد چرخید.»

این‌ها افکاری هیجان‌برانگیز هستند!

سودمندی‌های مراقبه به‌خوبی بیان شده‌اند. در این‌جا به چند نمونه از آن‌ها اشاره می‌کنم:

- کاهش استرس و فشار روانی
- حالت نشاط ذهن
- قالب مثبت‌تر ذهن
- تنفس بهتر
- خواب بهتر
- هشیاری بیشتر
- افزایش شادی و خوشبختی

ریشهٔ (تری) به معنی محافظت کردن یا آزاد شدن از دنیای مادی می باشد. به‌طور کل مانترا واژه یا گروهی از واژگان است که حامل ارتعاش‌های صوتی و انرژی معینی است که قصد و عمل مؤثر آن تغذیه روح فرد است.

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ بازنگری از نظر علم مغز
- ✓ دو ویژگی بازنگری: یادگیری از تجربه‌ها، آموختن چگونگی پرداختن به یادگیری
- ✓ بعضی از موانع بازنگری و چگونگی غلبه بر آن‌ها
- ✓ روش‌هایی برای بازنگری

واژگان کلیدی: پیش‌خورد؛ پس‌خورد یا بازخورد، نه شکست

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: ثبت وقایع مربوط به یادگیری؛ ایجاد فرصت هر روزه برای بازنگری؛ ساختن بازنگری به‌صورت فرایندهای مختلف در محل کار؛ مراقبه

فصل سیزدهم

پاسخ‌گوبودن

همواره ضروری است که در برابر تغییر پاسخ‌گو باشید. افراد همیشه در برابر دورنمای تغییر به‌طور متفاوتی واکنش نشان می‌دهند، برخی مقاومت و برخی از آن استقبال می‌کنند. پاسخ‌گوبودن و توانایی واکنش هوشمندانه در برابر تغییر، همراه با توانمندی موفق‌شدن است. هیلاری کوپر در این زمینه می‌گوید:

> «تغییر و تحول امری رایج است. سازمان‌ها و افراد لازم است بتوانند ماهیت خود را تغییر دهند و مدت کوتاهی با سختی زندگی کنند. راز زنده‌ماندن همین است.»

براساس نوشته‌های توماس هان، جوانان و افراد تازه‌استخدام‌شده گرایش به صحبت موجز دربارهٔ تغییر دارند. سی‌سال پیش، هان در کتاب برجستهٔ خود، *ساختار تحولات علمی*، واژهٔ «الگو» را ابداع کرد. همان‌طور که شاهد اثر فناوری بر محیط تجاری و بازار امروز هستیم، نوشته‌های هان به‌طرز عجیبی پیشگویی به نظر می‌رسند.

الگو، ساختار یا نمونه یا روشی برای سر درآوردن از جهان است. قانون مور[1] که براساس آن هر ۱۸ماه قدرت رایانه‌ها دو برابر می‌شود، نمونه‌ای از الگو است. بنابراین، اکنون عقیدهٔ داشتن شغلی در سازمانی یا بخشی عمومی برای تمام عمر بی‌اعتبار است.

با توجه به اوضاع جاری، بیشترِ تغییرها نسبتاً تدریجی هستند. حتی اگر حس کنید

۱- قانون مور که نخستین بار گوردن مور، از بنیانگذاران شرکت اینتل، در سال ۱۹۶۵ آن را ارائه کرد، قاعده‌ای سرانگشتی است که بیان می‌کند تعداد ترانزیستورهای روی یک تراشه با مساحت ثابت هر دو سال، به طور تقریبی دو برابر می‌شود.

تغییری که پیش‌بینی می‌کنید چشمگیر است، تغییر الگو مفید خواهد بود، زیرا نشان می‌دهد که چگونه با مجموعه‌ای از نقل‌وانتقال‌های فزاینده می‌توان به آن دست یافت. این گونه اذهان افرادِ درگیر آسان‌تر آمادهٔ درک موقعیت می‌شود. بیشترِ افراد ترجیح می‌دهند برای اجرای کاری که از آن‌ها درخواست می‌شود، انواع مختلف مدل‌ها را داشته باشند.

افرادی که می‌خواهند تغییرهایی ایجاد کنند، خوب است که از نظر ذهنی به چند اصل توجه کنند:

- به گذشته تکیه کنید.
- دیگران را کاملاً آگاه کنید که مسائل دشوار را شرافتمندانه حل‌وفصل کنند.
- افراد را درگیر ایجاد راه‌حل کنید.
- بینشِ متفاوتِ تازه و روشنی فراهم آورید.
- فرهنگ پشتیبانی ایجاد کنید.
- تردیدها را کاهش دهید.
- وقتی که تصمیم گرفتید چه کار کنید، سریع وارد عمل شوید.

بیشتر این اصول بی‌نیاز از توضیح هستند، زیرا اکنون از نحوهٔ کارکرد مغز آگاهی دارید. آخرین اصل به‌ویژه مهم است، زیرا گاهی به‌اشتباه تصور می‌شود که رویکردی طولانی بهتر از رویکردهای درگیر است. در واقع، این مسئله احتمالاً منجر به استرس و تردید می‌شود.

کریس مِلور از شرکت انگلین‌واتر مطمئن است که باید کارمندان را در فرایند تغییر شرکت داد. وی می‌گوید: «کارمندان همیشه دربارهٔ تغییر عمده، بدترین را تصور می‌کنند. ضروری است که آن‌ها را از نظر هیجانی آماده کنید، وگرنه تعهد آن‌ها را از دست می‌دهید.»

احساس‌های تغییر

گاهی، تغییر نتیجهٔ عاملی بیرونی است که به ما تحمیل می‌شود. به‌طور مثال، ازدست‌دادن شغل، بیماری، مرگ یکی از نزدیکان. بیمار می‌شوید. مدتی احساس می‌کنید کارها خارج از کنترل‌تان است و معنایی واقعی در آن‌هاست.

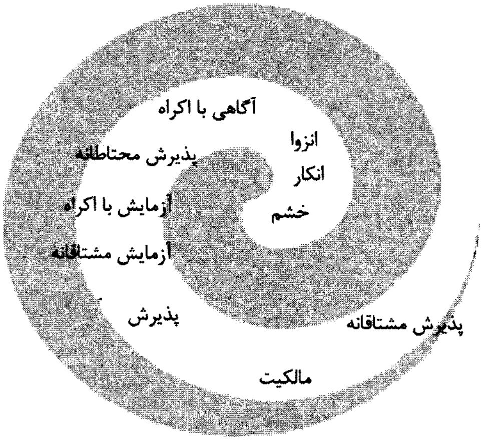
به تغییری چشمگیر که به‌تازگی در کارتان تجربه کرده‌اید، فکر کنید. تغییری که برای‌تان اتفاق افتاده و خودتان منجر به آن نشده‌اید. این اصول را با استفاده از جدول زیر به‌کار ببرید.			
اصول	**چگونگی پذیرش این اصل؟**	**احساس‌تان؟**	**چگونگی تأثیر این اصل در فرایند تغییر؟**
تکیه بر گذشته			
آگاه‌کردن افراد برای حل‌وفصل صادقانهٔ مسائل دشوار			
درگیرکردن افراد در ایجاد راه‌حل			
فراهم‌کردن بینشی تازه و روشن			
ایجاد فرهنگ حمایت			
کاهش‌دادن تردید			
عملی‌ساختن سریع تصمیم‌ها			

ممکن است تصمیم بگیرید کاری متفاوت انجام دهید، زیرا آموخته‌اید راه بهتری وجود دارد. بر اضطراب خود هنگام سخنرانی غلبه کرده‌اید و اکنون به‌طور جدی جویای کسب تجربه هستید. یا متوجه می‌شوید که در روابط خود با همکارتان به‌طور غیرمنطقی حالت تدافعی دارید و تصمیم می‌گیرید به شیوهٔ صریح‌تر و پذیرفتنی‌تری رفتار کنید.

در بسیاری از مواقع، حتی اگر از همان ابتدا به نظر برسد که اوضاع ورای نفوذ شماست، این گونه نیست. بسیاری از موقعیت‌های بیرونی کاملاً ناگهانی ظاهر نمی‌شوند: شما اگر برای دیدن آمادگی داشته باشید، روی‌دادن آن‌ها را می‌بینید.

به‌عنوان یادگیرنده‌ای کارآمد، ضروری است که بیاموزید متفاوت عمل کنید. توانایی حرکت از یادگیری به سوی بازنگری برای تغییر یافتن، عامل کلیدیِ به‌کارگیری هوش‌تان است. بنابراین، لازم است یاد بگیرید احساس‌های خود را پیش‌بینی و مدیریت کنید.

تقریباً در همهٔ تجربه‌های تغییر، احساس‌ها الگویی را دنبال می‌کنند. به‌ویژه وقتی که از دید شما، این تغییر با عوامل خارجی آغاز شده باشد. چرخهٔ عادی احساس‌های همراه با تغییر به صورت زیر هستند:



البته، این احساس‌ها همیشه به این شکل و به همین ترتیب نیستند. بیشتر وقت‌ها همچون کاوشگری مشتاق وارد می‌شوید و هیجان‌های‌تان به‌طور گسترده یا همه‌جانبه مثبت خواهد بود.

درک نوع هیجانی که ممکن است با آن مواجه شوید، به شما کمک می‌کند با تغییر مؤثرتر دست‌وپنجه نرم کنید. به‌طور مثال، فرض کنید متوجه شده‌اید علت اینکه کارمندان ارشدتان همواره کار را ترک می‌کنند به سبب این است که هرگز به آن‌ها فرصت نوآوربودن نداده‌اید. پس تصمیم می‌گیرید این مسئله را حل کنید. روش خود را عوض می‌کنید و مطمئن می‌شوید که به‌طور جدی جویای نوآوری اطرافیان‌تان هستید. آماده‌بودن برای لحظه‌هایی که پیوسته در حالت انکار هستید، کمک‌کننده است. آماده‌بودن یعنی اینکه راهبردی مناسب برای رسیدگی به احساس‌ها داشته باشید.

به طورمثال، به خود بگویید: «معمولاً باید این گونه احساس‌ها را تحمل کرد. من آرام خواهم ماند.»

شناخت چرخهٔ تغییر همچنین به معنای این است که واکنش‌های گوناگون احتمالی خود را تشخیص بدهید. امین راجان، استاد دانشگاه و نویسندهٔ انگلیسی، شیوهٔ واکنش افراد را به تغییر با انواع گوناگون سربازان توصیف کرده است.

در یک سو، سرباز «مبارز» است، یعنی مشتاق‌ترین فرد که دوراندیش و پیشرو است و در سوی دیگر، سربازان «فراری» هستند، یعنی افرادی که تصمیم می‌گیرند فرار کنند و در جایی دیگر مشغول به کار شوند.

جدول زیر با استفاده از ایدهٔ امین راجان طراحی شده که بعضی از انواع مختلف روش‌های تغییر را با استفاده از سربازان گوناگون نشان می‌دهد. بیشتر خانه‌های جدول خالی هستند تا شما از آن استفاده کنید. سرگرم‌کننده خواهد بود اگر به افرادی که خوب می‌شناسید فکر کنید و آن‌ها را در ردیف‌های گوناگون طبقه‌بندی کنید.

اما در رابطه با شما چطور؟ شما چه نقشی بازی می‌کنید؟ هنگام تغییر شما چه نوع سربازی هستید؟ آیا پاسخ‌تان به اینکه چقدر فرایند تغییر را در کنترل خود دارید، بستگی دارد؟

	دیدگاه‌ها و احساس‌ها	نقش و نظرات
مبارز		مبارزان، معتقدان و پیشروان آغازین هستند، افرادی که می‌توانند واضح بگویند به چه اعتقاد دارند و با وجود باورهای‌شان ارزشمند هستند.
جمعی‌رستهٔ مهندسی		
راهزن		
چریک	فقط رفتن، در کوهستان مخفی خواهم شد. قِسر درخواهم رفت.	

ژنرال		
پزشک ارتش		
مأمور مخفی		
منجی		
همدست		
دژبان		
مخالف جنگ		
فراری		

واکنش در برابر تغییر

چگونه اصول ذکرشده در صفحهٔ ۲۵۹ را می‌توانید عملی سازید؟ یا واضح‌تر بگوییم، چگونه می‌توانید با تکیه بر موفقیت‌های پیشین شرکت، درگیرساختن کامل کارمندان، فراهم‌آوردن تصویری واضح و نیز ایجاد فرهنگ حمایت که همه سرعت یکسانی هم داشته باشند؛ قلوب و اذهان تمام کارمندان شرکت بزرگی را تغییر دهید؟

شرکت ICL، بیشتر این اصول را با کمک مشاوران یادگیری شرکت سِلِمی به‌کار برده است. داستان آن بدین قرار است:

هنگامی‌که در سال ۱۹۹۵ کیت تاد مدیر اجرایی شرکت ICL شد، به شرکتی پیوست که با موفقیت رایانه تولید می‌کرد. طی سال‌های بعد او و گروهش متوجه شدند که آیندهٔ شرکت‌شان در فراهم‌آوردن خدمات تجاری الکترونیکی قرار دارد، نه تولید رایانه. در اوایل سال ۱۹۹۸، وی با اطمینان از اینکه ۵۰۰ تن از کارمندان ارشد، شرکت در طرح وی را پذیرفته و با تغییر پیش‌بینی‌شده نیز موافقت کرده بودند؛ شروع به سرمایه گذاری هنگفت روی آن‌ها کرد.

با این‌وجود، آن‌ها متوجه شدند که مگر همه نیروی کاری، یعنی ۲۲۰۰۰کارمند، فرصت مطالعهٔ اطلاعاتی را که پیش از این فقط برای کارمندان ارشد مهیا بود داشته باشند و تصمیم به تغییر بگیرند؛ وگرنه فرایند اجرای طرح کُند خواهد شد. نیز، ممکن بود امتیاز بازاری که قصد داشتند تأمین کنند از دست بدهند.

آن‌ها الیزابت لَنک، مدیر برنامه‌ریزی و نویسندهٔ کتابِ «قدرت یادگیری»، را برای آماده‌کردن شرکت وارد کار کردند. الیزابت نیز لن ویندل، مدیر عامل شرکت سِلِمی را دعوت کرد تا با همکاری ICL روشی مبتکرانه برای شرکت‌دادن همهٔ کارمندان در تغییرهای

برنامه‌ریزی‌شده فراهم آورند. جلسه‌های تبادل‌نظر برای ایجاد تغییر آغاز شدند.

ابزار ارتباطی انتخابی وُرک‌مَتس بود. این ابزار پوسترهایی بسیار بزرگ به اندازهٔ میز بودند که پایهٔ تبادل‌نظر گروه‌های کوچک کارمندان را شکل می‌دادند. چند اصل طراحی توافق‌شده این‌ها بودند: باید کارمندان را در فرایند درگیر کرد؛ تبادل‌نظر کلی بنیادی باید به پنج زبان مختلف دنیا باشد؛ کارمندان مایل باشند به‌عنوان ثمرهٔ آنچه آموخته‌اند وارد عمل شوند؛ و سرانجام، باید فرایندی دوسویه باشد و به مدیر شرکت فرصت شنیدن و سازگاری با طرح‌های‌شان را بدهد.

وُرک‌مَتس بر چند مسئله متمرکز بود:

- تاریخچهٔ شرکت و پیشینهٔ ثروت آن
- فرصت بررسی آینده و درنظرگرفتن چگونگی اثر شرکت بر مردمِ سال ۲۰۱۰
- بررسی چگونگی برداشت مشتریان و رسانه‌ها از تصویر شرکت در سال ۲۰۱۰
- آزمودن نقش توان‌بالقوهٔ ICL در ساختن آینده
- بررسی تصویرهای ذهنی و راهبردها و هدف‌های ICL در مسیر فرایند

دستورالعملی برای همهٔ شرکت‌کنندگان مهیا شد. نیز، وُرک‌مَتسی ویژه برای راحتی و کمک به تبادل‌نظر پس از توافق‌های به‌عمل آمده طراحی شد.

گروهی ۱۵نفری از سراسر دنیا و از واحدهای تجاری متنوع گردهم آمدند. به مدت ۱۲هفته، به کارمندان فرصت دادند تا در گروه کوچکی برای تبادل نظر شرکت کنند. ۲۰۰ داوطلب از ICL را به‌عنوان راهنما آموزش دادند.

سپس، مذاکرات برای تغییر آغاز شد و برای هر گروه متشکل از ۲۴ کارمند، یک راهنما تعیین کردند. کارمندان با استفاده از اینترانت شرکت، مناسب‌ترین بخش را برای خود رزرو کردند. در آغاز جلسه‌ها، بازخورد کارمندان را به محض دریافت در اینترانت ثبت می‌کردند. بیشتر وقت‌ها جلسه‌ها یک روز تمام طول می‌کشید. به همین علت تدارکات ویژه‌ای برای برآورده‌کردن نیازهای خاص کارمندانی که در ساعت‌های متغیر کار می‌کردند، مانند کارمندان تلفنخانه، فراهم شد.

برای اطمینان از اینکه کارمندان واقعاً فرصت دارند از نظر ذهنی با این طرح یادگیری سازمانی و فردی درگیر شوند، برای همهٔ کارمندان ایمیل ارسال کردند و آن‌ها را به حضور در جلسه‌ها دعوت کردند. به دنبال آن، استفاده از پوسترها در ساختمان‌های ICL در سراسر دنیا و در اینترانت.

جای شگفتی نبود که ابتدا کارمندان مردد شدند که آیا این طرح تمرینی برای برقراری ارتباط است یا نظرخواهی و استخدام. اما، همان‌طور که گروه مدیران شروع کردند به پاسخ به پیشنهادها و توجه به توصیه‌های کارمندان، خیلی زود مشخص شد که طرح‌شان اثربخش بوده است.

هجده‌هزار کارمند تصمیم گرفتند در تبادل‌نظر برای تغییر شرکت کنند. واقعاً تعداد چشمگیری بود. مشخص شد که اگر به شیوه‌ای کاملاً دوستانه به افراد تصویری کلی ارائه شود، احتمال شرکت‌کردن آن‌ها بیشتر خواهد بود.

با این‌حال، همان‌طور که الیزابت لَنک گفته است: «این طرح سطح انتظار جدیدی برای سرمایه‌گذاری شرکت بر تبادل‌نظر با کارمندان به وجود آورده است و مدیران شرکت نیاز خواهند داشت که در سال‌های آتی با این انتظار مواجه شوند یا آن را نادیده بگیرند.» مبارزه‌طلبی خوبی برای هر سازمانی است که می‌خواهد از ثمرهٔ هوش کارمندان خود با موفقیت استفاده کند.

به دورهٔ خاص از تغییر در سازمانی بیندیشید. همراه با دوستی یا همکاری یا در ذهن‌تان وارد ماجرا شوید. روی هرگونه شباهت یا تفاوت با مثال شرکت ICL و سلمی فکر کنید. از آن چه می‌آموزید؟ به بعضی از نظرات افراد به‌هنگام رویارویی با تغییر نگاه کنید. کدام‌یک را بیش‌ازهمه استفاده می‌کنید؟ می‌خواهید اطرافیان‌تان کدام را انجام دهند؟ می‌توانید به آن‌ها نظم و ترتیبی بدهید؟

«واقعیت این وضعیت این است که... »، «راه‌حلی خواهم یافت.»، «حتی نمی‌دانستم که مشکلی وجود دارد.»، «منتظر خواهم شد و امیدوارم فرد دیگری به آن رسیدگی کند.»، «مشکلِ من هم هست»، «تقصیر اوست.»، «نمی‌توانم این کار را بکنم، چون... »، «ادامه خواهم داد... ».

یادگیری پاسخ‌گو

زمانی که موضوعی را می‌آموزید و در نتیجه تصمیم می‌گیرید تغییر کنید، مسائل منطقی پیش‌بینی‌پذیری روی می‌دهند. البته این مسائل پیچیده‌تر از آن‌هایی هستند که در ادامه بیان می‌کنم. اما امیدوارم به‌قدر کافی در تجربه‌های شخصی‌تان مفید باشند.

هدف بیشترِ سازمان‌ها این است که مطمئن شوند کارمندانی انعطاف‌پذیر و سازگار و خوش‌بین دارند. بیشترِ افراد می‌دانند که انعطاف‌پذیری و سازگاری مهارت‌هایی کلیدی برای استخدام پایدار و موفقیت‌های شخصی هستند.

آسان است خواهان چنین اهدافی باشید، اما تشخیص آن‌ها بسیار دشوار است. یک روش آماده‌سازی این است که دربارهٔ فرایند تغییر دیدی واضح داشته باشید و از ابزارهای یادگیری مناسب برای شکوفایی و سازگاری استفاده کنید.

از این جدول استفاده کنید تا متوجه شوید یادگیری با تغییر همراه است.		
مرحله	**احساس‌ها و طرزتلقی‌ها و رفتارهای دیگر**	**انواع یادگیری‌ها مستلزم پذیرش تغییر است.**
۱- تفکر آغازین و پیشقدم‌شدن و ماجراجویی سطوح هیجانی بالا در میان کارمندان ارشد و همزمان به صورت خشم، انکار و مقاومت در برخی افراد		
۲- اصلاح و پیشرفت در حین برقراری رابطهٔ گسترده‌تر با تصویر ذهنی هیجان، شرکت‌کردن، ترس و مقاومتی که کنار هم وجود دارند.		
۳- جزئیات طرح موافقت‌شده اعتمادبه‌نفس، هیجان، بیقراری و مقاومت آگاهانه‌تر در تعداد اندکی از افراد		
۴- پذیرش سازمان و افراد به هنگام انتشار تغییر آسودگی و پذیرش تدریجی و مالکیت		
۵- تثبیت تغییر همزمان با ظهور نیازهای جدید بازنگری و اعتمادبه‌نفس و ثباتی که با خستگی مرتبط است.		

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ بعضی از اصول پاسخ‌گوبودن
- ✓ چگونگی مدیریت تغییر
- ✓ احساس‌های حاصل از تغییر
- ✓ چگونگی مؤثرتربودن تغییر هنگام حضور همه در فرایند و براساس آن واکنش نشان‌دادن

واژگان کلیدی: الگو؛ وُرک‌مَتس

فصل چهاردهم

تعادل‌بخشیدن به زندگی

ما برای پرورش ذهن‌مان به زمان نیاز داریم. و اگر می‌خواهیم واقعاً تیزهوش باشیم، لازم است زندگی‌مان را متعادل نگه داریم. بنا به گفتهٔ هِنری دو بالزاک: «زمان، یگانه سرمایهٔ افرادی است که هوش یگانه ثروت‌شان است.» همان‌طور که دیدید، یادگیری قدرتمندترین ویژگی سرمایهٔ انسان امروزی است.

بیشتر وقت‌ها ساعت‌ها کارکردن طولانی است، و برای بسیاری از افراد طولانی‌تر نیز می‌شود. ارتباط‌ها آن‌قدر سریع روی می‌دهند که افراد انتظار پاسخ فوری دارند. گویی دیگر مفهوم «سبد نامه‌های رسیده» وجود ندارد. دیگر جایی برای نگه‌داشتن اطلاعات تا فرا رسیدن زمان رسیدگی وجود ندارد. تلفن‌ها به‌آسانی از تلفن‌همراه به خانه و به محل کار و بلعکس انتقال داده می‌شوند. اطلاعات بیش‌ازپیش به شیوهٔ فراگیری به درون زندگی‌های‌مان نفوذ می‌کنند.

زمانی که دورنگارها اختراع شدند، وارد این شیوهٔ زندگی شدیم. به نظر می‌رسد نامه‌ای که با دورنگار فرستاده می‌شود تا حدی مهم‌تر و فوری‌تر از آن‌هایی است که با پست فرستاده می‌شوند. سپس پیام‌گیر تلفن روی کار آمد. وقتی روی پیام‌گیر تلفن فردی پیغامی می‌گذارید، نسبت به پیغامی که به منشی همان فرد می‌دهید انتظار پاسخ سریع‌تری دارید. به محض ابداع ایمیل، انتظار برای پاسخ کمتر نیز شد. امروزه بسیاری از شاغلان که با مترو سر کار می‌روند، در مسیرشان از خانه به محل کار و بلعکس، با استفاده از تلفن‌همراه‌شان به بعضی از ایمیل‌های خود پاسخ می‌دهند. کپی‌کردن کورکورانهٔ ایمیل‌ها به‌صورت تروریسم اداری درآمده است. می‌توانیم در هرجایی که

هستیم، از راه اینترنت و با فشردن دکمه‌ای جایی را برای گذراندن تعطیلات خود رزرو کنیم یا موادغذایی مورد نیازمان را سفارش بدهیم یا حتی سرمایه‌های‌مان را چک کنیم. تمام آنچه باید به یاد بیاوریم، شمارهٔ کارت اعتباری و تاریخ انقضای آن است.

شما دانستید که چطور گونهٔ نامطلوب استرس اثری ناخوشایند بر ذهن‌تان می‌گذارد. بی‌شک ایمیل‌های کورکورانه در بسیاری از افراد سبب نوعی استرس نامطلوب می‌شود. برای بسیاری از ما جریان اطلاعات و داده‌ها شبیه جریان پُرخروش رودخانه‌ای است که تُندآب قدرتمندی را به جلو می‌راند. ما نیز به امید آنکه شناور باقی بمانیم، بر کلک کوچکی سوار هستیم و به زندگی ناگوارمان ادامه می‌دهیم.

برای بسیاری مرزهای بین خانه و کار بیش‌ازپیش تیره‌وتار شده‌اند. الگوهای کاریِ انعطاف‌پذیر آزادی تازه‌ای برای برخی از کارگران فراهم آورده است. شمار فزاینده‌ای از افراد در خانه کار می‌کنند، به‌ویژه در زمینهٔ رو به رشد دانش و شرکت‌های ارتباطی. این افراد آزادی و کنترل بیشتری بر زمان کار خود دارند.

اما برای بسیاری از مدیران پُرمشغله و نیز دوستان و خانواده‌های‌شان، ایمیل‌ها و حجم زیاد کاری که باید در خانه انجام بدهند، اخبار بدی هستند. شما برای حفظ شغل‌تان ساعت‌های طولانی‌تری کار می‌کنید و ایمیل‌های بیشتری برای دیگران ارسال می‌کنید و همین سبب می‌شود آن ها نیز وادار شوند طولانی‌تر کار کنند تا به ایمیل‌ها رسیدگی کنند. شما ممکن است از نظر مالی در رفاه بیشتری باشید، اما به‌سادگی وقت کافی برای رشد و پرورش خود نداشته باشید. نباید زندگی این‌گونه باشد.

در پیمایش سال ۲۰۰۰ بانک لویدز انگلیس TSB، از مردان و زنان شانزده‌سال به بالا خواستند بازیگری را انتخاب کنند تا در فیلمی به انتخاب خودشان بازی کند. زنان جودی دِنچ را انتخاب کردند، زیرا همه او را خانمی عاقل و پُرجذبه می‌دانستند. نفر دوم با امتیازی بسیار نزدیک، کیت وینسلت بود که بیشتر در میان زنان جوان‌تر محبوبیت داشت. مردان نیز به‌همین‌گونه قاطع بودند و شون کانری را انتخاب کردند که از دید آن‌ها مردی شریف بود. به دنبال وی، آل پاچینو بود.

از همین افراد خواستند که بگویند چه کسی نمونهٔ بارز فردی است که زندگی را

به‌تمام‌معنا زیسته است. کاوشگر رانولف فینس در صدر آرا بود. در جایگاه دوم و سوم به ترتیب کریس ایوانز، چهرهٔ برجستهٔ رسانه‌های انگلیس و مادونا، ستارهٔ موسیقی پاپ و خوانندهٔ بین‌المللی بود. فقط ۹درصد پاسخ‌دهندگان فکر می‌کردند که بیل گیتس زندگی تمام‌عیاری دارد. و ریچارد برانسون نیز فقط ۲درصد رأی‌ها را کسب کرد. به‌علاوه، ۶۱درصد از مردان و زنان گفتند که ارتقای کاری را رد می‌کنند تا زندگی شخصی‌شان را غنا ببخشند. و ۲۹درصد هم پذیرفتند که ممکن است فردی خوشبختی خود را به خطر بیندازد. جای شگفتی نیست که در دنیای مادی امروزی حتی کار نیز وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است و روابط شخصی مهم‌تر از داشتن پول است.

وقتی از آن‌ها سؤال کردند که دوست دارند بیشتر چه ویژگی فردی را به یاد بیاورند، پاسخ‌ها به ترتیب این‌گونه بودند: شوخ‌طبعی۸۲درصد، مهربانی۸۱درصد، سخاوت۷۵درصد، شور زندگی۶۵درصد.

پیتر اِلوود، مدیر اجرایی گروه لویدزTSB، می‌گوید:

> «هر کسی جدای از کار، زندگی شخصی‌ای دارد، چه مراقبت از فرزندان و والدین پیر باشد چه مطالعه یا ورزش. اگر ما کارفرمایان انتخابی باشیم، لازم است بیش‌ازپیش بتوانیم به کارمندان خود کمک کنیم تا کار و مسائل زندگی‌شان را تعادل ببخشند.»

در انگلیس در سال ۱۹۹۸، با شکل‌گیری گردهمایی ملیِ کار و زندگی، گسترش چشمگیری در این زمینه صورت گرفت. شروع این گردهمایی با این عقیده بود که: «کمک کردن به مردان و زنان برای کنترل زندگی‌شان، هم برای جامعه هم برای تجارت خوب است.» این گردهمایی با همکاری دولت و کارفرمایان و بعضی از سازمان‌های علاقه‌مند، راهبردهایی را ارائه کرد که به ما کمک می‌کرد با موفقیت تقاضاهای کاری خود را با درخواست‌های شخصی و خانوادگی و زندگی اجتماعی‌مان ترکیب کنیم.

این پیکار، حمایت بلر، نخست‌وزیر وقت را در پی داشت که گفت:

«میلیون‌ها نفر در سراسر انگلیس دوست دارند از روش‌های انعطاف‌پذیر کار بهره ببرند. و به‌طور همزمان، بهترین مشاغل نشان داده‌اند که تعادل بیشتر بین کار و زندگی نباید به بهای منافع و رقابت‌جویی باشد.»

چند شرکت مهم به‌علاوهٔ گروه مشاوران جمینی که اثر معرفی تعهدنامه‌ها و آیین‌نامه‌های «کیفیت زندگی» را بر برخی گروه‌ها بررسی می‌کردند، این طرح را پیگیری کردند. شرکت پرودنشیال‌دیرکت نیز مراکز تماس داخلی ایجاد کرد که به سیستم‌های توزیعِ اطلاعاتِ اتوماتیک پیشرفته مجهز بود.

براساس گفتهٔ جان برادشاو، احساسی آشکار وجود دارد که سازمان‌ها آن را تشخیص می‌دهند:

«انسان‌بودن شما مختص به کارکردن‌تان نیست. نیز، انسان‌بودن شما مختص به عملکردتان، چه مثبت چه منفی، نیست.» این خبری خوب برای تجارت و برای همهٔ ماست.

اندکی دربارهٔ تغییرهای زندگی‌تان فکر کنید. مهم‌ترین آن چه بوده است؟ در فناوری و مسیر زندگی چه‌طور؟ در روابط‌تان، در جامعه، در سیاست و در دنیای کسب‌وکار چطور؟ سازمانی که در آن کار می‌کنید برای دستیابی کارمندان به حق توازن کار و زندگی چه کرده است؟ چه شده است که آن را به تعویق انداخته است؟ دوست دارید چه تغییری ایجاد کنید تا وضعیت بهتر شود؟

در سال ۱۹۹۹، زمانی‌که همهٔ سازمان‌های انگلیسی ترغیب شدند که به‌طور گسترده به نیازهای یادگیری شخصی و خانوادگی بیندیشند، طراحان «پیکار برای یادگیری»، طرح «یادگیریِ خانوادگی‌درپایان‌هفته» را اجرا کردند. صدهاهزار نفر در فعالیت‌های مربوط شرکت کردند و به نظر می‌رسید که این رویداد در تقویم ثبت شود. بسیاری از سازمان‌ها فرصت یافتند تا بیشتر به شرکت در فعالیت‌های گروهی که شامل خانواده‌های کارمندان نیز می‌شد، فکر کنند.

آزمون توازن زندگی

آیا زندگی شخصی‌تان متوازن است؟ آزمون سادهٔ زیر را انجام دهید تا موقعیت زندگی کنونی‌تان را تحلیل کنید.

اندوزش وقت				
آیا پیش از ۷ شب به خانه می‌رسید؟	هرگز	گاهی	بیشتر مواقع	همیشه
آیا ترتیبی می‌دهید که در مسیر رفت و برگشت، کار نکنید؟				
آیا ترتیبی می‌دهید که شب‌ها در خانه کار نکنید؟				
آیا ترتیبی می‌دهید که در تعطیلات آخر هفته کار نکنید؟				
روابط‌تان				
آیا هر شب همراه با همسرتان شام می‌خورید؟				
آیا پیش از رفتن به سر کار، فرصت دارید با همسرتان صحبت کنید؟				
آیا فرزندان خود را به مدرسه می‌برید؟				
آیا فرزندان خود را از مدرسه می‌آورید؟				
آیا در طی هفته به فرزندان خود برای انجام تکالیف‌شان کمک می‌کنید؟				
آیا در طی هفته با همسرتان رابطهٔ جنسی دارید؟				
آیا در طی هفته دوستانی را که همکارتان نیستند، ملاقات می‌کنید؟				

علاقه‌مندی‌های‌تان				
آیا برای سرگرمی‌ها یا علاقه‌مندی‌های خود در زندگی وقت می‌گذارید؟				
آیا وقت می‌گذارید که برای لذّت‌بردن مطالعه کنید، نه برای کار؟				
آیا به موسیقی گوش می‌دهید؟				
سلامت‌تان				
آیا ورزش می‌کنید؟				
آیا طی هفته برای بازنگری یا فکرکردن یا مراقبه فرصت دارید؟				
آیا طی هفته به‌جای استفاده از ماشین شخصی، اتوبوس، مترو و تاکسی، پیاده‌روی را انتخاب می‌کنید؟				
آیا مراقب هستید که هنگام بازگشت از کار با خانواده‌تان کج‌خلقی نکنید؟				
آیا ترتیبی می‌دهید که برای تفکر دربارهٔ کارتان بیدار نمانید؟				
آیا هنگام بیداری احساس نشاط و داشتن خواب راحت می‌کنید؟				

برای پاسخ «هرگز» ۱امتیاز، «گاهی» ۲امتیاز، «بیشترمواقع» ۳امتیاز و «همیشه» ۴امتیاز را در نظر بگیرید. اگر همسر ندارید به سؤال‌های مربوط به آن پاسخ ندهید. اگر فرزند ندارید، سؤال‌های ۷ تا ۹ را حذف کنید و اگر در خانه کار می‌کنید، هر سؤالی را که مناسب می‌دانید جواب بدهید.

تحلیل امتیازهای‌تان

۶۴ تا ۸۰: زندگی بسیار متوازنی دارید.

۴۶ تا ۶۳ : سعی می کنید بر زندگی خانوادگی‌تان به اندازهٔ زندگی شغلی‌تان تمرکز کنید.

۲۸ تا ۴۵ : گاهی کارتان مزاحم زندگی‌تان می‌شود.

۱۰ تا ۲۷: کارتان بر زندگی‌تان حاکم است.

تمام مدیرانی که با آن‌ها مصاحبه کردم از دشواری سازگارساختن کار و زندگی خانوادگی کاملاً آگاه بودند. بیشترِ آن‌ها مرزهایی مشخص برای روزهای پایان هفته و بعضی از روزهای هفته قرار داده بودند. اما تعداد زیادی نیز ساعت‌های طولانی کار می کردند و مجبور بودند بسیار سفر کنند.

برخی از آن‌ها از همسران‌شان به‌عنوان مربی و دوست نکته‌سنج خود یاد می کردند. مسلماً شیوهٔ درست یا غلطی برای ایجاد روابط وجود ندارد. اما دست‌کم باید با صراحت بیشتر و نظرمساعد، مسئلهٔ چگونگی گذران وقت افراد بررسی شود.

برایان دایسون، مدیر اجرایی کارخانه‌های کوکاکولا، دشواری زندگی پُرحادثهٔ امروزی را این‌گونه شرح می‌دهد:

> «زندگی را بازی‌ای تصور کنید که در آن با پنج توپ تردستی می کنید. این توپ‌ها را شغل، خانواده، سلامت، دوستان و روحیه بنامید. شما همهٔ این توپ‌ها را با تردستی روی هوا حفظ می کنید. خیلی زود متوجه می‌شوید که توپی که شغل نام دارد، پلاستیکی است. پس اگر بیفتد دوباره به هوا برمی گردد. اما چهار توپ دیگر، یعنی خانواده، سلامت، دوستان و روحیه شیشه‌ای هستند. اگر هریک از آن‌ها از دست‌تان به زمین بیفتد، قطعاً درمعرض خطر قرار می گیرد، خراشیده می‌شود، صدمه می‌بیند یا حتی درب‌وداغان می‌شود و دیگر مثل روز اول نخواهد شد. باید این مسئله را درک کنید و بکوشید زندگی‌تان را متوازن سازید.»

کنترل استرس

همهٔ انسان‌ها هنگامی که تحت فشار قرار می گیرند، مستعد ناکامی هستند. رانندگان مسابقه‌های اتوموبیل‌رانی تصمیم‌های توجیه‌ناپذیری می گیرند؛ ورزشکاران همهٔ رشته‌ها ناگهان نتیجهٔ مسابقه را از دست می‌دهند، در حالی که به نظر برنده می‌آیند؛ مدیران اجرایی ناگهان شروع به تصمیم گیری‌های عجیب می کنند و افراد بااستعداد نیز

در انجام‌دادن کارهایی که در گذشته کاملاً تبحر داشتند، شکست می‌خورند.

مَلکُلم گِلَدوِل دو مفهوم مفید را بررسی کرده است: ایدهٔ بندآمدن‌نفس و ایدهٔ ترسیدن. شما متوجه شدید که چگونه تحت استرس شدید، عملکرد بسیار منظم مغز به‌سادگی متوقف می‌شود. هنگامی‌که کرگدنی به شما حمله می‌کند، جای شگفتی نیست که تمام افکار فلسفی یا اقتصادی‌تان ناپدید شود، زیرا به دنبال نجات جان خود هستید. با این‌وجود، مفید است که در زندگی روزمره این تجربه‌ها را به دو دستهٔ متفاوت تقسیم کنید: لحظه‌ای که نفس‌تان بند می‌آید و زمانی که می‌ترسید. احتمالاً بندآمدن‌نفس رایج‌تر از دیگری است.

ایدهٔ بندآمدن‌نفس گِلَدوِل برگرفته از رقابت بین جانا نووتنا و استفی گراف در مسابقهٔ نهایی تنیس ویمبلدون ۱۹۹۳ است. در یک لحظه، هنگام مشخص‌شدن برندهٔ مسابقه، ناگهان نووتنا به‌طرز توجیه‌ناپذیری تسلط و مهارت خود را از دست داد و گراف بر وی غلبه کرد و برندهٔ مسابقه شد. به‌طور خلاصه، علت این بود که نووتنا نفسش بند آمده بود. شاید به سبب اهمیت بازی یا حضور جمعیت زیاد، بیش‌ازاندازه به نحوهٔ بازی خود فکر می‌کرد و در نتیجه، بازی‌اش سنگین و همراه با حالت عصبی شد. در واقع، آشناییِ راحتش با ضربه‌های راکت را از دست داد و به‌شدت شتابزده شد.

در صفحهٔ ۱۰۵، ایدهٔ توانمندی آگاهانه و ناآگاهانه را مطالعه کردید. مثال ارائه‌شده رانندهٔ باتجربه بود که هنگام رانندگی به کارهای خود فکر نمی‌کرد و ناآگاهانه فرمان را می‌چرخاند و روی پدال‌ها فشار می‌آورد. چنین فردی دیگر از مهارت یا توانمندی خود آگاه نیست و مانند خلبان‌خودکار به کارش می‌پردازد. به نظر می‌رسد که گره‌عصبی ساقهٔ مغز میانی‌تان مسئول پرورش این نوع ناخودآگاهی یا یادگیری ضمنی است.

در رابطه با تنیس یا هرگونه فعالیت دیگری که سطوح بالای اجرایی می‌طلبد، نیز به همین‌گونه است. اگر تحت استرس شدید قرار بگیرید، ممکن است عملکردتان را در سطح ناخودآگاه متوقف سازید و به حالت آگاهانه‌تر و فنی‌تری بازگردید که هنگام یادگیری مهارت به نمایش می‌گذاشتید. در این موقعیت، صرفاً بیش‌ازاندازه به

فکر فرو می‌روید و برای درمان آن باید کمتر فکر کنید و بکوشید به حالت غریزی عملکردتان بازگردید.

مثال خوبی که خود من نیز تجربه کرده‌ام، سخنرانی در برابر جمع است. بسیار سخنرانی کرده‌ام و به‌طور کلی به من گفته‌اند که در این زمینه عملکرد خوبی دارم. اما گاهی بدون هیچ‌گونه علت علمی مشخصی به بندآمدن‌نفس دچار شده‌ام. شاید فردی از میان جمع حرفی زده که مرا آزار داده است یا شاید سفر بدی داشته و تحت استرس قرار گرفته‌ام و در نتیجه به‌سادگی نفسم بند آمده است. در این وضعیت، ناگهان به شدت به تکاپو می‌افتم و داستان‌ها و گزارش‌هایم تصنعی و پیچیده می‌شوند و سخنرانی‌ام عادی نیست. در واقع، به مرحله‌ای خاص در فرایند یادگیری بازمی‌گردم و طوری عمل می‌کنم که گویی هم‌اکنون توانایی سخنرانی را که هنوز در سطح آگاهانه قرار دارد، کسب کرده‌ام. اکنون می‌دانم که روش خلاصی از آن تلاش سخت‌تر نیست، بلکه کاملاً برعکس، آرام‌بودن است. فقط باید با خوردن یک لیوان آب یا درخواست از حضار برای انجام‌دادن کاری، فضایی کوچک برای خود خلق کنم، طوری که بتوانم نفسی تازه کنم. متوجه شدم که با این روش می‌توانم به سطحِ ناخودآگاهِ طبیعیِ عملکردم بازگردم.

ترسیدن متفاوت است. در همین مثال سخنرانی، اگر در چنین موقعیت‌هایی بترسید، اگر چه ممکن است نوعی شکست باشد و به حضار هم ربط داشته باشد، آنچه درون سرتان روی می‌دهد کاملاً متفاوت است. کاملاً می‌توانم احساس‌های هراس خود را از یک دههٔ پیش که شروع به یادگیری فن سخنرانی کردم، به یاد بیاورم. در این موقعیت، ذهن خالی می‌شود و نمی‌توانید به یاد بیاورید دربارهٔ چه می‌خواستید صحبت کنید. ماهیت تنش‌زای موقعیت به‌طور مؤثری حافظهٔ کوتاه‌مدت‌تان را پاک می‌کند. مسئله این است که شما تفکر را متوقف می‌کنید و به نقل از روانشناسان دچار «کاهش ادارک» می‌شوید و به‌طور کامل به محدودهٔ پیرامون خود توجه ندارید.

کاری که در این موقعیت می‌توانید بکنید این است که اگر حس کردید هراس به درون‌تان حمله‌ور شده است، به خود دلگرمی بدهید. به‌طور مثال می‌توانید چند جملهٔ کوتاه بگویید یا اگر وضعیت دشوارتر شد، چند نقل‌وقول خوب بیان کنید. و بسیاری

کارهای دیگر که به شما کمک کند در آن موقعیت فرصت تجدید قوا پیدا کرده، دوباره فکرکردن را آغاز کنید.

مثال برجستهٔ دیگرِ ترسیدن، غواصانی هستند که در زیر دریا به دردسر می‌افتند و با هر تنفس متوجه می‌شوند که به جای هوا، آب وارد بینی‌شان می‌شود. در این لحظه آن‌ها دیگر فکر نمی‌کنند و فقط به دنبال نزدیک‌ترین جایی هستند که بتوانند هوا استنشاق کنند. حتی اگر شده در تلاشی هیجان‌برانگیز برای یافتن اکسیژن، به ماسکِ هوای غواص دیگری چنگ بیندازند. فقط به این علت که ترسیده‌اند. در تمام آموزش‌ها به آن‌ها آموزش داده‌اند که در این مواقع از مخزن اکسژن یکدیگر به‌صورت شراکتی استفاده کنند و به‌تدریج به سطح آب بیایند، اما گویی همهٔ توصیه‌ها از حافظه‌شان پاک می‌شود.

بندآمدن‌نفس و ترسیدن منجر به تضعیف عملکرد می‌شود. با این‌وجود، در حالی‌که تأثیر آن‌ها ممکن است برای فردی که مشاهده می‌کند یکسان باشد، آنچه در ذهن‌تان رخ می‌دهد کاملاً متفاوت است. مهم‌تر آنکه، درمان آن هم متفاوت است. وقتی نفس‌تان بندمی‌آید ، نیاز به تفکر کمتری دارید؛ اما وقتی می‌ترسید، باید بیشتر فکر کنید.

به وقت‌هایی فکر کنید که ترسیده‌اید یا نفس‌تان‌بندآمده است. چه چیزی مسبب آن بوده است؟ برای حل‌وفصل آن موقعیت چه کردید؟ چه مسائلی در محل‌کار یا در خانه‌تان سبب ترسیدن یا بندآمدن‌نفس‌تان می‌شوند؟ به بعضی از راهبردهای مثبت برای رسیدگی به این وضعیت بیندیشید.

در واقع، استرسِ مفید نیز وجود دارد و آن استرسی است که سبب می‌شود هر روز صبح از رختخواب بیرون بپریم و اهدافی برای خود در نظر بگیریم که بر زندگی روزانه‌مان تأثیر دارند. با این حال، همه متفاوت از یکدیگر هستیم. آنچه برای فردی سطحی پذیرفتنی از استرس است، برای دیگری ممکن است تهدیدکنندهٔ سلامت باشد. بیشتر واکنش‌های ما در برابر استرس بستگی به طرزتلقی‌مان از رویدادها دارد. در فصل پیش دیدید که چگونه تغییر به‌طور اجتناب‌ناپذیری استرس به همراه دارد و چگونه پیش‌بینی بعضی از احساس‌های همراه با آن ممکن است جنبه‌های منفی را

کاهش دهد. همچنین در صفحهٔ ۶۷ دربارهٔ مفاهیم اساسی خوش‌بینی‌عالمانه و بدبینی مطالبی آموختید.

مفهوم کلیدی در کنترل استرس، ایدهٔ برعهده گرفتن کنترل است. در بین افرادی که با آن‌ها دربارهٔ این موضوع مصاحبه کردم، جین‌ان گادیا صریح‌ترین فرد بود: «اگر تحت کنترل نباشم یا اگر به‌خوبی سازماندهی نشوم، دچار استرس می‌شوم.»

در واقع، برای بسیاری از افراد درماندگی عامل عمدهٔ استرس است. مهم این است که کشف کنید برای حل آن به چه کاری توانا و از انجام چه کاری ناتوان هستید. تنش‌زاترین لحظه وقتی است که حس می‌کنیم هیچ کنترلی نداریم. به‌طور مثال، وقتی در انتهای شب در ایستگاه قطاری سرگردان هستیم و حرکت آخرین قطار نیز لغو شده است، دراین وضعیت احساس خشم و ناتوانی می‌کنیم. یا وقتی که نومیدانه سعی می‌کنیم برای جلسه‌ای مهم مقاله‌ای تهیه کنیم و دستگاه فتوکپی خراب شده است. احتمالاً با ناامیدی از کوره در می‌رویم. اما در همین موقعیت‌ها نیز می‌توانیم استرس‌ها را کاهش دهیم. دربارهٔ مثال سرگردانی در ایستگاه قطار، می‌توانیم با منزل تماس بگیریم و به خانواده‌مان دلگرمی بدهیم یا تصمیم بگیریم بیشتر هزینه کرده، با تاکسی‌تلفنی برویم یا به دوستی تلفن کنیم و بخواهیم شب را در کنار خانواده‌مان بماند. اگر باسرعت تصمیم بگیریم، از غرق‌شدن در گرداب ترس رهایی خواهیم یافت. در رابطه با مثال خرابی دستگاه فتوکپی نیز، می‌توانیم تصمیم بگیریم کار را به کارمندان دیگر بدهیم یا دستگاهِ فتوکپیِ دیگری را امتحان کنیم یا برای گرفتن فتوکپی از محل کارمان خارج شویم. همهٔ این تصمیم‌ها سبب می‌شود تا دلهرهٔ اجتناب‌ناپذیری که نقص فنی دستگاه به‌همراه آورده، کاهش یابد. در سطح عمیق‌تر، کاربرد تفکر دوحلقه‌ای (صفحهٔ ۲۱۹ را ببینید) ممکن است برای بسیاری از تجربه‌های پیش‌بینی‌پذیر، انتخاب‌های سازنده‌تری فراهم آورد.

وقتی تحت استرس شدید هستیم، می‌خواهیم مبارزه یا فرار کنیم. استرس در کانون تضمین بقای‌مان قرار دارد. مجبوریم تصمیم بگیریم بمانیم یا راه دیگری در پیش بگیریم. از نظر زیست‌شناختی، قلب ما طی پنج‌دقیقه به سرعت به تپش می‌افتد؛ غدد فوق‌کلیه‌مان کورتیزول ترشح می‌کند؛ رگ‌های خونی‌مان گشاد می‌شوند تا گردش‌خون بهتر انجام شود؛ مردمک چشم‌های‌مان بازتر می‌شوند تا دید بهتری داشته

باشیم و با باریک‌شدن رگ‌های خونی که اندام‌های دستگاه گوارش را تغذیه می‌کنند، این دستگاه از کار می‌افتد. همهٔ این اتفاق‌ها را غدهٔ هیپوتالاموس در مغز کنترل می‌کند. اگر پیشامد استرس کوتاه‌مدت باشد، دستگاه‌های زیستی‌مان به حالت عادی برمی‌گردند و هیچ آسیب جدی نخواهیم دید، اما اگر طولانی‌مدت باشد، به تمام بیماری‌های معروف و مرتبط با استرس دچار خواهیم شد، مانند زخم‌ها، بیماری‌های روده، افسردگی، از دست‌دادن حافظه و اختلال در سیستم‌ایمنی بدن.

خوشبختانه نشانه‌های بسیاری وجود دارند که می‌توانید پیش از مبتلاشدن به بیماری از آن آگاه شوید. به‌طور مثال: تندخویی، پرخاشگری، حالت‌تدافعی بیش‌ازاندازه، مردد بودن، نداشتن تمرکز، نداشتن اعتمادبه‌نفس، خستگی طولانی‌مدت، انقباض در عضلات، به‌ویژه در ناحیهٔ گردن و پشت و شانه‌ها، سردردها، سوءهاضمه، بیخوابی، یبوست، و تعرق مفرط.

فهرست ترسناکی است، اما نگران نباشید. استرس یگانه مسبب این مشکلات نیست؛ بلکه دیر خوابیدن یا نوشیدن الکل یا بسیاری از عادت‌های دیگری که به آن‌ها تمایل داریم، ممکن است عامل باشند.

بنابراین چه مجازی چه واقعی، در موقعیت‌های تنش‌زا یا فرار می‌کنیم یا مبارزه. گاهی بدون اینکه بتوانیم به‌طور سازنده‌ای دربارهٔ بهترین شیوهٔ عملکردمان فکر کنیم، در این بین گیر می‌کنیم و درمانده می‌شویم. مایکل هَمِر، متفکر امریکایی می‌گوید: «مسرت‌بخش است که در محدودهٔ خودت گیر بیفتی، اما پس از مدتی پیش از آنکه در هم شکسته شوی، به استراحت نیاز داری.»

در همین لحظه تنش‌زاترین واقعه‌ای که حس می‌کنید، چیست؟ آیا بعضی از این نشانه‌ها را در زندگی‌تان دیده‌اید؟ فکر کنید چه عواملی باعث این نشانه‌ها شده‌اند. دربارهٔ اتفاق‌های محل کار، حجم کار، همکاران نزدیک، حس ارزشمندبودن و توانایی مدیریت زمان خود فکر کنید. دربارهٔ پیشرفت‌های جدیدی که شما را نگران کرده‌اند، بیندیشید. دربارهٔ چگونگی روابط خود با دیگران و بلعکس فکر کنید. دربارهٔ منابع تحت اختیارتان بیندیشید. زندگی اجتماعی و خانوادگی‌تان چگونه است؟ آیا موقعیت مالی‌تان به‌طور کلی سبب نگرانی‌تان می‌شود؟

اولین گام از چهار گام در رویارویی با استرس این است که عوامل تنش‌زا را با دقت بیابید. هنگامی که فهرست خود را مهیا کردید، چهار گام زیر را امتحان کنید:

۱- برگه ای بردارید و خطی عمودی وسط آن بکشید تا به دو بخش مساوی تقسیم شود. بالای قسمت چپ برگه، واژهٔ «نگرانی‌ها» و بالای قسمت راست، عبارت «چه می‌توانم بکنم؟» را بنویسید. تمام نگرانی‌های خود را در ستون چپ بنویسید و دربارهٔ تمام راه‌های غلبه بر آن‌ها فکر کنید. در این مرحله، تفکرتان به سوی چگونگی بهترکردن وضعیت منحرف نشود، زیرا منجر به تفکر آشفته و پس از آن بی‌تحرکی می‌شود. در عوض بر آنچه می‌توانید انجام دهید، تمرکز کنید. حتی راه‌هایی را که فکر می‌کنید آزموده‌اید، فهرست کنید.

۲- سه نگرانی مهم خود را انتخاب کنید و آن‌ها را به صورت ۱. ... ۲. ... ۳. ... با رنگ‌های متفاوت بنویسید. اکنون به‌جای احساس استرس فراگیر که بسیار برای‌مان آسیب‌رسان است، سرچشمه‌هایی برای خودکاوی جامع در اختیار دارید. مرحلهٔ بعد انتخاب یکی از سه نگرانی است و ایجاد کنش‌هایی مثبت برای آن.

۳- به ترتیب بر هریک از سه نگرانی اساسی خود تمرکز کنید. بر آنچه می‌توانید انجام دهید تمرکز کنید، نه اینکه چگونه می‌توانید انجام دهید و برای هر سه راه‌حل انتخابی با خودتان به توافق برسید. راه‌حل‌ها را برای خودتان تکرار کنید تا در ذهن‌تان ثبت شوند. تا روز بعد روی آن‌ها فکر کنید و سپس دوباره آن‌ها را به خود یادآوری کنید. همان‌طور که با این ایده‌های آزمایشی به خود اعتمادبه‌نفس می‌دهید، به دیگران نیز دربارهٔ آن‌ها بگویید.

۴- اکنون شروع کنید به تفکر دربارهٔ اینکه چگونه می‌خواهید راه‌حل‌های خود را عملی سازید. بعضی از روش‌های تفکر نوآور ارائه‌شده در فصل نهم را به‌کار ببرید تا به شما کمک کند.

به اندازهٔ تمرکز بر نیازهای‌تان، کارهای ساده‌ای نیز وجود دارد که می‌توانید در محل کار انجام دهید تا اثرات منفی استرس را بر خودتان و ذهن‌تان و اذهان همکاران‌تان کاهش دهید. اینکه شخصاً تا چه میزان از عهدهٔ این کار برمی‌آیید،

بستگی به میزان سابقه‌تان دارد.

با این‌وجود، بیشتر وقت‌ها راه‌های ساده‌ای برای ارائهٔ راه‌حل‌های کاهش استرس در محل‌کار وجود دارند. می‌توانیم با بیانی موجز پیشنهادی بدهیم که آشکارا برای همگان سودمند است. افراد به‌ندرت چنین ایده‌هایی را نادیده می‌گیرند.

۱۰ روش کاهش استرس در کار

۱- موقعیت‌هایی به وجود آورید که کارمندان بیشترین کنترل را بر زندگی کاری خود داشته باشند. به‌طور مثال، زمینه‌ای فراهم کنید که تا حد ممکن اطلاعات خود را با دیگران درمیان بگذارند یا گروه‌های ترغیب‌کننده تشکیل بدهید.

۲- فرصت‌های یادگیری را برای همهٔ کارمندان خود مهیا سازید، به‌اضافهٔ فرصت‌هایی برای پیشرفت شخصی.

۳- مطمئن شوید همهٔ کارمندان از یک هفتهٔ پیش دربارهٔ اهداف هفتهٔ آتی خود و از یک روز پیش دربارهٔ اهداف روز بعد خود فکر می‌کنند.

۴- فرهنگی ایجاد کنید که براساس آن اگر کارمندی نمی‌تواند کار خود را در اولویت قرار دهد، در سراسر روز درخواست کمک کند.

۵- تا حد ممکن امکانات کاری انعطاف‌پذیر برای بسیاری از کارمندان‌تان ایجاد کنید.

۶- با برگزاری جلسه‌هایی پیش از روز کاری و پس از آن یا در وقت استراحت و ناهار، کارمندان را تشویق کنید ورزش کنند، یوگا یاد بگیرند، مراقبه کنند، صاف و درست بنشینند، تنفس منظم داشته باشند و... .

۷- کارمندان را تشویق کنید برای خود وقت استراحت بگیرند.

۸- همهٔ کارمندان را تشویق کنید که استرس‌شکن دلخواه خود را به شکل پوستر یا در اینترانت در اختیار بقیه قرار دهند.

۹- لطیفه تعریف کنید و لبخند را رواج دهید و به‌طور جدی جویای یافتن سرگرمی در همهٔ رویدادهای محل‌کار باشید.

۱۰-آخرین ساعت کاری هر روز را صرف فعالیتی با پایین‌ترین حد استرس کنید.

به‌طور مثال، چند تماس تلفنی خوشایند داشته باشید یا دربارهٔ روز بعد فکر کنید یا وسایل‌تان را مرتب کنید. پیش از اینکه به خانه بروید، ماشین خود را کمی دورتر از خانه‌تان پارک کنید و چند دقیقه مراقبه کنید؛ در ماشین یا مترو یا اتوبوس به موسیقی آرامی گوش بدهید؛ اگر پیاده به خانه می‌روید متوقف شوید و به مناظر اطراف نگاه کنید. در واقع، پیش از «پیوستن» به دنیای شخصی‌تان ذهن خود را «خاموش کنید». از نگه داشتن آخرین تماس تلفنی خود دوری کنید تا مجبور نشوید در اولین دقیقه‌های بازگشت به خانه انجامش بدهید.

شیوهٔ متفاوتی برای برنامه‌ریزی زندگی

در سراسر این کتاب بحث بر سر این است که مسائل به یکدیگر مربوط هستند. مسائلی چون: ذهن و بدن، بدن و روحیه، احساس و فکر، علم و زندگی، یادگیری و تغییر و نیز زندگی کاری و زندگی‌خانوادگی. احساس رضایت و موفقیت در دنیای پیچیدهٔ امروزی شامل آموختن یادگیری و به‌کارگیری تمام توان‌بالقوهٔ ذهن‌تان است.

در اختیارداشتن کنترل زندگی، در کانون دستیابی به احساس رضایت و موفقیت قرار دارد. احساس درماندگی وضعیتی تنش‌زا و خطرناک به‌وجود می‌آورد. مدیران سازمان‌ها این حالت را تشخیص می‌دهند و به همین علت طرح‌های تجاری ارائه می‌کنند تا اولویت‌های کارمندان خود را بازنگری کنند. آن‌ها سعی می‌کنند مطمئن شوند برای مسائل مهم سازمان وقت صرف می‌شود. اما در رابطه با زندگی شخصی شما چطور؟ چه میزان وقت صرف می‌کنید تا اولویت‌های خود را تنظیم کنید و آن‌ها را با نزدیکان‌تان در میان بگذارید؟

استفان کووی در کتاب *هفت عادت خانواده‌های بسیار کارآمد*، ایدهٔ بیانیهٔ مأموریت خانوادگی را بررسی کرده است. «مثبت‌بودن» اولین عادتی بود که وی قصد داشت رواج دهد. پیشنهادهای مفصل و جالب‌توجه بسیاری وجود دارد که مأموریت خانوادگی شما را عملی می‌سازد. با این حال، تردید دارم که بسیاری از شاغلان چنین کتاب‌هایی را مطالعه کنند و حتی فکر کنند که این کتاب‌ها برای اصلاح و ترقی خودشان است نه زندگی شغلی‌شان. می‌خواهم روشی ساده برای یافتن اولویت‌های

زندگی شخصی‌تان ارائه کنم که اساس موفق‌بودن در زندگی است. البته این روش برای برخی از شاغلان عجیب است.

مقدمهٔ آن بسیار ساده و راحت است. باید شاد باشید و به امور مهم زندگی خصوصی‌تان بپردازید، وگرنه نمی‌توانید واقعاً در زندگی کاری خود موفق باشید.

من و همسرم از زمان ازدواج‌مان در سال ۱۹۹۵، مدت زمان زیادی را صرف جست‌وجوی شناخت اولویت‌های خود و زندگی‌کردن با آن‌ها کردیم. ما مجموعه‌ای از رویکردهای شخصی‌مان را به‌تدریج شکل دادیم؛ اما امیدوارم حتی اگر از وحشت بعضی از ایده‌ها یکّه می‌خورید، به‌قدر کافی برای خود و همسرتان یا صرفاً برای خودتان، اگر فعلاً تنها زندگی می‌کنید، مفید باشد.

سالی یک‌بار، در روزهای تعطیلِ دو هفته از تابستان، به تمام رویدادهای سال گذشته می‌پردازیم و همهٔ مسائل را ارزیابی می‌کنیم تا ببینیم اکنون کجا هستیم و سپس برای ماه‌های پیش‌رو برنامه‌ریزی می‌کنیم. در نتیجه، طرحِ زندگیِ خانوادگی‌مان شکل می‌گیرد. طی پنج‌سال گذشته این طرح اَشکال مختلفی به خود گرفته است، اما اساساً نقشه و مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها برای مرحلهٔ بعدی زندگی مشترک‌مان بوده‌اند. طرح ما مانند طرح‌های تجاری است که در آن برنامه‌های آتی خود را شرح می‌دهند. با این تفاوت که شیوهٔ بیان و تأکید آن بر ارزش‌ها و احساس‌ها کاملاً عکس طرح‌های تجاری است.

فرآیند این طرح به این صورت است که هفت مرحله دارد. من فرض می‌کنم که شما در این طرح با همسرتان سهیم هستید، اما برای افراد مجرد نیز کاربرد دارد و می‌توانند از این ایده‌ها استفاده کنند و با کمک دوستی صمیمی مسائل زندگی‌شان را به بحث بگذارند.

۱- کل روزهای تعطیل آخر هفته‌ای را کنار بگذارید، طوری که خانواده یا دوستان‌تان مزاحم شما نباشند.

↓

۲- برنامه‌ریزی کنید کارهایی را که بیش‌ازهمه از آن‌ها لذّت می‌برید، با کمک یکدیگر انجام دهید و حین انجام‌دادن آن‌ها با هم حرف بزنید، به حرف‌های هم گوش بدهید، یاد بگیرید، احساس کنید و فکر کنید.

↓

۳- با بازنگری فراز و نشیب‌های سال گذشته شروع کنید و همهٔ مسائل را دقیق ارزیابی کنید.

↓

۴- دربارهٔ تصور خود از مقصدی که در حال حاضر می‌خواهید به آن برسید و نیازمندی‌های آن که هم‌اکنون در اختیار ندارید، با یکدیگر صحبت کنید و به توافق برسید.

↓

۵- بر برنامه‌های دوازده‌ماه آیندهٔ خود تمرکز کنید.

↓

۶- بر چگونگی اجرای برنامه‌های دوازده‌ماه آیندهٔ خود تمرکز کنید.

↓

۷- چگونگی و زمان اجرای تصمیم‌های توافقی‌تان را بنویسید و تصویرهایی از آن تهیه کنید.

مرحلهٔ ۱: ایجاد فرصت

واقعاً مهم است که فرصتی را برای این فعالیت کنار بگذارید. اگر یکی از شما میل باطنی به اجرای این فعالیت نداشته باشد، مؤثر نخواهد بود. به‌طور یکسان، اگر ذهن هرکدام‌تان به مسئلهٔ دیگری معطوف باشد، این فعالیت را رضایت‌بخش نخواهید یافت. بنابراین، اولین‌باری که دست به این کار می‌زنید، واقعاً لازم است مطمئن شوید هر دو متعهد شده‌اید که فقط برای بررسی خودتان وقت بگذارید. ما پس از بازگشت از اولین تعطیلات آخر هفته به دنیای واقعی، متوجه آثار مثبت این فعالیت شدیم. هر دو آرام بودیم و دنیای کارمان دیگر مزاحم و تحمیلی نبود، بلکه واقعی بود. بیشتر وقت‌ها می‌توانید پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها یا دوستان را راضی کنید تا از فرزندان‌تان مراقبت کنند. این‌گونه می‌توانید با خیال راحت زمانی را با یکدیگر سپری کنید.

مرحلهٔ ۲: پیام وسیلهٔ ارتباط

در حین صحبت دربارهٔ اهداف‌تان، انجام‌دادن کارهایی که از آن‌ها لذت می‌برید تجربه‌ای رضایت‌بخش است. من و همسرم به‌ویژه از قدم‌زدن و غذا خوردن و نوشیدن

با یکدیگر لذّت می‌بردیم، بنابراین آن‌ها همیشه در فهرست ما بودند. یک سال تصمیم گرفتیم فیلمی را ببینیم که فکر می‌کردیم ممکن است ما را به سمت مسیر فکری جالب‌توجهی سوق دهد. مسافرت‌های کوتاه در تعطیلات آخر هفته نیز ممکن است سبب شود ارتباط‌هایی ایجاد کنید. یا ممکن است فضای آشنای منزل‌تان را ترجیح بدهید.

مرحلهٔ ۳: شروع کردن

ممکن است بخواهید برای شروع بحث از پرسش‌نامه‌ای دربارهٔ تعادل بخشیدن به زندگی و کار استفاده کنید. یا می‌توانید بعضی از عکس‌ها یا فیلم‌های سال گذشته را ببینید. شاید مسائل خاص معناداری وجود داشته باشد که از بازنگری آن‌ها لذّت ببرید. ما متوجه شدیم که ضروری است در این مرحله به یکدیگر زمان و فضایی برای خلوت بدهیم، طوری که بتوانیم بدون تأثیر از یکدیگر افکار اولیه و احساس‌های خاص خود را با هم در میان بگذاریم. ایدهٔ سادهٔ تقسیم برگه‌ای به دو ستون با سرعنوان‌های زیر اثربخش است:

مسائلی که امسال از آن‌ها لذّت بردم	مسائلی که امسال دربارهٔ آن‌ها احساس خوبی داشتم

سپس، ایده‌های خود را با یکدیگر درمیان می‌گذاریم. در تمام روابط اختلاف‌نظرهایی وجود دارد و قطعاً فهرست شما متفاوت از فهرست همسرتان خواهد بود. بنابراین بسیار مهم است که از هرگونه سرزنش دوری کنید. شما صرفاً دست به کاری زده‌اید که دوست داشتید. گاهی ممکن است شنیدن حرف‌های همسرتان آزاردهنده باشد، زیرا حس می‌کنید به سبب آنچه اتفاق افتاده، سرزنش می‌شوید. در چنین مواقعی، این واکنش را امتحان کنید: «متشکرم که این مطلب را به من گفتی. متوجه نشدم که این‌قدر بر تو اثر گذاشته است. چه کار می‌توانم بکنم تا به تو کمک کند... ؟»

جدای از نوشتن فراز و نشیب‌های زندگی‌تان، لازم است فهرستی مشترک یا اگر به توافق نرسیدید، دو فهرست تهیه کنید. اکنون به فهرست‌تان بنگرید و ببینید از چه

چیزی بیش‌ازهمه لذّت برده‌اید. عوامل مشترک چه بوده‌اند؟ برای اتفاق‌های منفی نیز همین کار را بکنید. ما فهرست مشترک‌مان را این‌گونه دوباره گروه‌بندی کردیم:

کارهایی که دوست داریم بیشتر انجام دهیم	کارهایی که دوست داریم کمتر انجام دهیم

در این مرحله، به‌خوبی برای مرحلهٔ بعد آماده می‌شوید. به خود استراحتی بدهید! ممکن است بخواهید فعالیت‌هایی را که درباره‌شان صحبت کرده‌اید طبقه‌بندی کنید. از زبان توصیفی استفاده کنید تا به بیان احساس‌های‌تان بیشتر کمک کند.

وقتی استراحت می‌کنید، می‌توانید دو نوع گزارش را ارزیابی کنید: ترازنامهٔ خانوادگی و حساب‌بانکی‌هیجان‌های‌تان.

برنامه‌ریزی برای ترازنامهٔ خانوادگی آسان‌تر از دیگری است. اگر بتوانید خود را متقاعد سازید که برای این فعالیت فرصت بگذارید، پایهٔ مالی محکمی خواهید یافت که براساس آن موقعیت‌تان مشخص خواهد شد.

بیشترِ زوج‌ها از جزئیات صورت‌حساب‌های هر ماه و هر سال حساب بانکی‌شان دقیقاً آگاهی دارند. بیشتر وقت‌ها تطبیق ارقام تلاشی زیاد می‌طلبد! اما دربارهٔ موقعیت نهفته‌تان چطور؟ خوب است که بکوشید آن را کشف کنید، زیرا وقتی یک‌بار به آن بپردازید، آسان‌تر خواهید توانست از میزان اعتبار خود آگاهی یابید.

آیا صاحب بخشی از خانه یا همهٔ آن هستید؟ اگر هستید، تا چه میزان عدالت را رعایت می‌کنید؟ آیا صاحب سهام هستید؟ اگر بله، ارزش آن‌ها چقدر است؟ آیا سرمایه‌هایی مثل بیمهٔ عمر مدت‌دار و... دارید که در آینده برای‌تان منبع درآمد باشد؟ آیا صاحب اقلامی مانند ماشین، کاراوان[1]، تابلوهای نقاشی و وسایل عتیقه هستید؟ آیا حقوق بازنشستگی دارید؟ چه هنگام این حقوق در دسترس‌تان خواهد بود؟ ارزش آن چقدر خواهد بود؟ مهم است که این سؤال‌ها را ارزیابی کنید و سپس میزان اعتبارهای خود در سال‌های بعد را تنظیم کنید.

ممکن است ترازنامهٔ شما به این شکل درآید:

۱- خانه‌های پیش‌ساختهٔ متحرک

ترازنامه خانوادگی	**ریال**
خانه	
ماشین	
پس‌انداز	
سرمایه گذاری‌ها + حقوق بازنشستگی	
اقلام دیگر	
جمع کل	

من و همسرم از زمانی که کتاب استفان کووی را خواندیم، مفهوم شگفت‌آور حساب‌بانکیِ هیجانیِ خانوادگی را به طرح‌های‌مان اضافه کردیم. کووی می‌گوید: «حساب‌بانکی هیجانی، نشان‌دهندهٔ کیفیت روابط شما با یکدیگر است.» ممکن است شما نیز علاقه‌مند باشید کیفیت روابط خود را ارزیابی کنید. اکنون که شروع به تفکر دربارهٔ پول کرده‌اید، ایجاد ارتباط بین حساب‌بانکی و مسئلهٔ مهم هیجان‌های‌تان آسان‌تر خواهد بود. هر زمان که کار مثبتی برای همسرتان انجام می‌دهید، به‌طور مثال عشق خود را به او ابراز می‌کنید یا به او کمک می‌کنید تا از مشکلی خلاصی یابد یا کاری انسانی برایش انجام می‌دهید؛ در حساب‌بانکی‌هیجانی خود پس‌انداز می‌کنید. و هر بار همسر خود را آزار می‌دهید یا احساس‌هایش را نادیده می‌گیرید، از حساب‌بانکی‌هیجانی خود برداشت می‌کنید.

در حساب‌های مشترک عادی، یک ماندهٔ کل را دریافت می‌کنید. حال، حساب‌بانکی‌هیجانی‌خانوادگی خود را حسابی متفاوت در نظر بگیرید که در صورت‌حساب‌های آن برای هرکدام‌تان مانده‌حسابی جداگانه ثبت می‌شود. اگر به همسرتان محبت بیشتری کرده باشید، صورتحساب‌تان نشان خواهد داد که از اعتبار خوبی برخوردار هستید، اما اگر بی‌فکر و بدخُلق و خودخواه باشید، صورتحساب‌تان نشان خواهد داد که اندوختهٔ اندکی دارید.

البته، این ایده برای هر دو نفر شماست تا احساس کنید ذخیرهٔ چشمگیری اندوخته‌اید. در نتیجه، به هنگام سختی می‌توانید بسته به حمایت هیجانی همسرتان

آگاهانه برداشت کنید. مسلماً نمی‌خواهید در چنین موقعیت‌هایی متوجه شوید که حساب‌تان خالی است. عملکرد شما پس از اجرای این ایده مهم‌تر از این است که کشف کنید کدام‌تان بااعتبار و کدام‌تان بی‌اعتبار است. این ایده واقعاً شیوهٔ مفیدی برای درک احساس‌های همسرتان دربارهٔ مسائل گوناگون است. در این مرحله به بخشیدن بیشتر نیاز دارید تا گرفتن.

مرحلهٔ ۴: توافق بر سر مقصد مشترک

آیا تاکنون به کشف هدف غایی خود و همسرتان پرداخته‌اید؟ آیا می‌خواهید تا ده‌سال دیگر در شغلی یکسان باشید؟ می‌خواهید در زندگی‌تان چه به‌دست آورید؟ آیا می‌خواهید برای همیشه کار کنید؟ اگر در حال حاضر یکی از شما کارهای خانه را انجام می‌دهد، برنامه‌های‌تان چیست؟

ورق‌زدن مجله‌ها و انتخاب تصویرهایی که برای‌تان معنادار هستند، شیوهٔ خوبی برای راه‌انداختن بحث است. صحبت دربارهٔ افرادی که آن‌ها را تحسین می‌کنید و چرایی آن نیز کمک‌کننده است. همچنین تهیهٔ فهرستی از «اگر فقط...» ایده‌هایی به ذهن‌تان خواهد آورد. نقل داستان‌های خنده‌دار و سرگرم‌کننده برای یکدیگر، سبب ایجاد دنیایی خیالی می‌شود که می‌توانید در آن رؤیاهای لجام‌گسیختهٔ خود را بشناسید. در میان گذاشتن رؤیاها سودمند است.

اگر اوضاع خوب پیش می‌رود، راه انداختن بازی «اگر من به‌جای تو بودم ممکن بود...» مفید و مؤثر است. توافق کنید اختلاف‌نظرها را بپذیرید و اگر به نظر می‌رسد که از هم دور شده‌اید، «پذیرش چند نظر جدی» مؤثر است.

نقاط مشترک مقصدتان را ارزیابی کنید. نیازمندی‌های شما برای رسیدن به رؤیاهای‌تان چیست؟ چه می‌توانید بکنید تا همسرتان را در تشخیص اهدافش حمایت کنید؟

مرحلهٔ ۵: واقعیت مداخله می‌کند، اما نه کاملاً

در سال آتی قصد دارید با یکدیگر چه کاری انجام دهید؟ به هیچ‌وجه دستخوش

چگونگی اجرای آن نشوید. با اصول بزرگ شروع کنید. اصول من و همسرم این‌ها بودند:

- صرف وقت بیشتر برای باهم‌بودن در عصرهای همهٔ روزهای هفته
- صرف وقت با یکی از دوستان بسیار خاص‌مان
- داشتن ساعت‌های کاری کمتر
- تشخیص چگونگی کارکردن برای خودمان
- خوردن غذاهای طبیعی بیشتر

سپس دربارهٔ گستره‌های گوناگون زندگی‌تان فکر کنید. ببینید آیا برای اجرای یک یا دو مسئله که قصد دارید تحت هر عنوانی انجام دهید، توافق دارید. عنوان‌ها ممکن است برگرفته از این نوع واژگان باشند: ما با همدیگر، خانواده، دوستان، خانه، باغ، تعطیلات، پول، سلامت، اوقات فراغت، مسائل روحی و البته یادگیری و پرورش.

مرحلهٔ ۶: مداخلهٔ واقعیت

اگر اوضاع به‌خوبی پیش رفته باشد، مرحلهٔ شش لذّت‌بخش‌ترین مرحلهٔ فرآیند است، زیرا متوجه می‌شوید که چه میزان از زندگی‌تان را می‌توانید کنترل کنید. صرفاً شنیدن جمله‌ای چون «قصد دارم انجام‌دادن بعضی از کارها را متوقف کنم و کارهای دیگری را آغاز کنم.»، فرح‌بخش است! ما متوجه شدیم که مرور ذهنی بعضی از موقعیت‌ها که در آن می‌کوشیم خود را از کاربرد نقش‌گزاری خلاص کنیم، مفید و بسیار سرگرم‌کننده است. یکی از مهارت‌های اصلی که لازم است به‌عنوان یک زوج کسب کنید، هنر «نه گفتن» بدون بی‌احترامی کردن و رنجاندن است؛ به‌ویژه وقتی سعی دارید الگوهایی خاص از رفتار را بشکنید.

مرحلهٔ ۷: تعهد به طرح

از نظر روان‌شناختی بسیار مهم است که هر دو به‌طور جدی برای اجرای برنامه‌های‌تان توافق کنید. اجازه بدهید تخیلات‌تان افسارگسیخته باشند یا هرطور که ترجیح می‌دهید. اما به حرف‌های خود و کارهایی که قصد دارید سال بعد انجام دهید،

متعهد باشید. مفید است که چندین بار در سال به بررسی برنامه‌های‌تان بپردازید و ببینید کارها چگونه پیش می‌روند.

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ چگونگی تیره‌وتار شدن مرزهای کار و زندگی
- ✓ اهمیت زندگی خارج از کار
- ✓ وضعیت توازن زندگی و کارتان
- ✓ چگونگی مدیریت کارآمد استرس

واژگان کلیدی: ترازنامهٔ خانوادگی؛ حساب‌بانکی‌هیجانی.

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: آزمون توازن زندگی؛ مدیریت استرس؛ برنامه‌ریزی زندگی.

فصل پانزدهم

برای یادگیری وقت بگذارید

وقتی یادگیری را دقیقاً بررسی می‌کنید، از دیگر مسائلی که ممکن است در زندگی پُرمشغلهٔ خود انجام دهید، متفاوت نیست. و برای جلب توجه شما با اموری مانند کار، خانواده، خرید، تلویزیون و روابط جنسی رقابت می‌کند. بنابراین، چگونگی مدیریت زمان‌تان بیشترین اهمیت را دارد. یادگیری فعالیتی است که بیشترین سودمندی را برای پرورش مغزتان، مهم‌ترین عضو بدن، به همراه دارد. در نتیجه باید برای آن وقت بگذارید. شما برای سالم‌ماندن به‌طور مداوم ورزش می‌کنید و غذای مناسب می‌خورید، برای مغز هم باید همین کار را بکنید. باب فرایر، اولین طراح راهبرد یادگیری مادام‌العمر می‌گوید: «باید یادگیری را امری عادی سازید.»

عادی‌ساختن یادگیری

این کتاب دربارهٔ مدیریت زمان نیست، اما بجاست چند دقیقه فکر کنید که چگونه می‌توانید زمان را به شیوهٔ دلخواه خود سپری کنید. کتاب‌ها و دوره‌های آموزشی مربوط به مدیریت زمان، به تمرکز بر مسائلی که برای‌تان مهم هستند تأکید دارند، نه آن‌هایی که به شکل فرصت اتفاقی روی می‌دهند.

برای کشف این مسئله، با در نظرگرفتن یادگیری شما، دو مرحله وجود دارد: مرحلهٔ اول شامل تحلیل فعالیت‌های زندگی کنونی‌تان است و آن‌هایی که برنامه‌ریزی کرده‌اید و مرحلهٔ دوم، مستلزم تعیین اهداف و تقسیم آن‌ها به بخش‌های در دسترس است. وقتی این دو مرحله را سپری کردید، می‌توانید شروع به برنامه‌ریزی کنید.

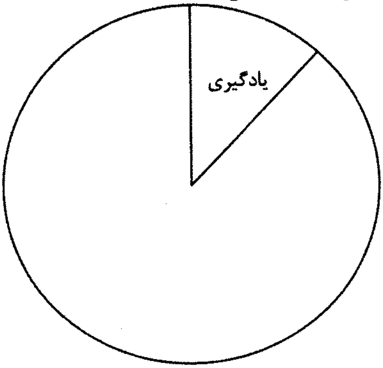
یک هفتهٔ عادی در زندگی شما چگونه است؟ چه میزان از آن صرف تلاش برای یادگیری شده است؟ قطعاً شما بدون اینکه آگاه باشید، می‌آموزید. بنابراین دشوار است مطمئن باشید. از جدول هفتگی زیر استفاده کنید تا متوجه شوید چه میزان از وقت خود را صرف انجام کارها می‌کنید. مواردی که ممکن است بخواهید به جدول هفتگی خود بیفزایید: کار، امور مربوط به خانه، ورزش، باغبانی، کار فنی، بازی با خانواده، گذران وقت با والدین، خوردن، تماشای تلویزیون، دوره‌های آموزشی، سفرهای کاری و...
وقتی ایدهٔ مشخصی برای چگونگی گذران هفتهٔ خود یافتید، فعالیت‌های خود را تحت پنج یا شش عنوان گروه‌بندی کنید. یکی از آن‌ها یادگیری است که می‌توانید با استفاده از نمودار دایره‌ای میزان وقت صرف‌شده را برای هریک نشان دهید.

	شنبه	یکشنبه	دوشنبه	سه‌شنبه	چهارشنبه	پنج‌شنبه	جمعه
کار	۸ ساعت						
کارهای روزمره	۱ ساعت						
ورزش	۱ ساعت						
خانواده	۲ ساعت						
مسافرت	۱ ساعت						
یادگیری	۱ ساعت						
...	...						

در دوره‌های مدیریت زمان، فعالیت عادی در این مرحله طبقه‌بندی فعالیت‌ها به گروه‌های اضطراری و مهم است. بیشترِ ما وقت زیادی را صرف کارهایی می‌کنیم که به نظر فوری می‌رسند، اما در واقع خیلی مهم نیستند.

فکر نمی‌کنم این شیوه برای پرداختن به یادگیری‌تان آن‌قدر دقیق باشد. عوامل دیگری وجود دارند که باید در نظر بگیرید.

میزان زمان یادگیری
در یک هفته عادی



چرا به کارشناس یادگیری نیاز دارید

بیشترِ جوامع، بر مفهوم کارآموزی و باور آن قویاً تأکید دارند. به تعبیری، این باور کاملاً یادآور عادی‌بودن یادگیری است. اگر می‌خواهید مدیر چاپخانه شوید، به دورهٔ آموزشی نمی‌روید، بلکه کارآموز این حرفه می‌شوید. اگر آرزو دارید یاد بگیرید لباس‌ها را رنگ کنید، چند سالی را با فردی رنگرز سپری می‌کنید و... . این مسئله در زندگی شخصی ما نیز حقیقت دارد. ما با تماشاکردن و تقلید از والدین خود کارها را یاد می‌گیریم. ما همراه با والدین که به‌عنوان معلمان خصوصی هستند، آشپزی، نظافت، همسربودن و... را کارآموزی می‌کنیم.

جالب توجه است که انگلیسی‌ها یک دههٔ پیش یا بیشتر این مفهوم را کنار گذاشتند، اما با ایجاد طرح کارآموزی نوین به‌عنوان وسیله‌ای برای یادگیری، به‌طور موفقیت‌آمیزی دوباره آن را رواج دادند.

کسی که در کنار او مهارتی را یاد می‌گیریم، قدرتمندترین نفوذ را بر یادگیری‌مان دارد. حقیقت این است که ما همه به کمک نیاز داریم و همان‌گونه که در زندگی اجتماعی‌مان به دوستانی نیازمند هستیم، برای یادگیری نیز به افرادی مجرب احتیاج داریم.

هنگامی که در اوایل قرن بیستم نگران بهبود سلامت مردم انگلیس بودیم، شبکه‌ای

از پزشکان عمومی به نام جی‌پی(GP)[1] راه‌اندازی کردیم. هر فردی حق داشت به‌طور رایگان نام خود را در فهرست یک پزشک عمومی ثبت کند. من معتقدم زمان آن رسیده که هر فرد در سراسر زندگی‌اش، یک کارشناس یادگیری یا ال‌پی (LP)[2] را به‌عنوان «دوست نکته‌سنج» در کنار خود داشته باشد. ال‌پی‌ها می‌توانند مربی ذهن و جی‌پی‌ها مربی بدن‌مان باشند.

ال‌پی می‌تواند مربی یا معلمی مجرب باشد. می‌تواند پدرخوانده یا پدربزرگ و مادربزرگ‌تان باشد. می‌تواند دوستی کارکُشته در سازمانی دیگر یا همسرتان باشد. می‌تواند معلم‌خصوصی یا کتابداری باشد. می‌تواند ماما یا مددکار اجتماعی باشد. می‌تواند نوعی درمانگر یا همکارتان باشد.

بسیاری از شما می‌توانید همان‌گونه که به‌راحتی به پزشک دسترسی دارید، به مشاور مالی مستقلی نیز دسترسی داشته باشید. در عصر حاضر دسترسی داشتن به کارشناس یادگیری ضروری است. البته مفهوم کارشناس یادگیری در مقایسه با مثال‌هایی که در رابطه با سلامت یا خدمات مالی ارائه کردیم، ضعیف‌تر است. ویژگی‌های ضروری کارشناس یادگیری به این قرار است:

- لازم است در مدتی که با شما کار می‌کند، بدون قیدوشرط بر نیازهای‌تان متمرکز شود.
- لازم است به‌طور بنیادی درک کند که چگونه می‌توانید به‌طور مؤثرتری یاد بگیرید.
- لازم است برای شما دوستی نکته‌سنج باشد، از شما حمایت کند، شما را زیر سؤال ببرد و به شما بازخورد سازنده بدهد.
- لازم است شنوای حرف‌های‌تان باشد تا بتواند طرح‌های شما را از میان آن‌ها بیرون بکشد و اگر مناسب باشند، به شما کمک کند تا صاحب آن‌ها شوید و آن‌ها را راه بیندازید.

با در نظرگرفتن ظرفیت مغز برای تقلید، قطعاً انتخاب ال‌پی بسیار مهم است؛

---

1. General Practitioners
2. Learning Practitioners

درست همان‌گونه که انتخاب افرادی که قرار است در محل کار و در زندگی شخصی‌تان بیشتر وقت خود را با آن‌ها سپری کنید، مهم هستند. بی‌شک آن‌ها نفوذ بسیاری بر شما و ذهن‌تان دارند و نیز روشی که فکر و احساس می‌کنید و اعتقاد دارید.

مبارزهٔ شخصی من برای اولین دههٔ قرن بیست‌ویکم این است که دست‌کم یک دولت را متقاعد کنم که این ایدهٔ مفید را به‌کار ببرد. از نظر من، چنین طرحی کارآیی مردم را متحول می‌سازد و به آن‌ها کمک می‌کند تا استعدادهای نهفته خود را بازبشناسند. از آن‌جا که ممکن است برای اجرای آن افراد بسیاری داوطلب شوند یا طرح را به‌عنوان بخشی از شغلی در نظر بگیرند، هزینهٔ زیادی نخواهد داشت.

آیا در زندگی خود ال‌پی داشته‌اید؟ او چگونه بود؟ چطور به شما کمک کرد؟ فکر می‌کنید چه ویژگی‌های دیگری باید داشته باشد؟

جامعهٔ صنعتی انگلیس در گزارشی که در سال ۲۰۰۰ به‌منظور بهبود کیفیت زندگی شغلی انتشار دادند، پا را فراتر گذاشت: «کارفرمایان باید به کارمندان خود فضای بیشتری برای لذّت‌بردن از کار بدهند. آن‌ها باید به جای اینکه اجتماعی‌بودن شغل را نقطهٔ مقابل کارآیی و سازندگی ببینند، آن را عامل عمده و سرنوشت ساز به‌شمار آورند. شایعه، سیمانی است که انسجام سازمان‌ها را حفظ می‌کند.»

شما دانستید که از دید علم مغز، این مسئله تاحدی حقیقت دارد. در حالی‌که مسلماً ازتعامل‌های اجتماعی و یادگیری غیررسمی موجود در آن سود می‌بریم؛ شایعه‌های بدخواهانه ممکن است مضر باشند. تمایل مغزمان به کامل‌ساختن تصویر به معنای این است که ما نتایج خودمان را نتیجه‌گیری می‌کنیم و بیشتروقت‌ها بی‌خود و بی‌جهت و باناراحتی، به بدترین نتیجه فکر می‌کنیم! بنابراین، از ترکیب سازمانی که واقعاً کارمندان خود را از رویدادهای آتی و مسائل درخورتوجه آگاه می‌سازد و سازمانی که گفت‌وگوهای غیررسمی بسیار را رواج می‌دهد، فرمولی مسحورکننده ابداع کنید. بسیاری از سازمان‌ها متوجه این مسئله شده و فضاهایی جذاب مهیا کرده‌اند تا کارمندان در آن‌جا غذا بخورند و بیاشامند.

در محل کارتان چقدر شما را ترغیب می‌کنند در یادگیری غیررسمی شرکت کنید؟ یا اگر در خانه کار می‌کنید، بخشی از کدام شبکه هستید؟ اگر در مقام مسئول هستید، سعی کنید هر ماه یک‌بار به اعضای گروه خود هزینهٔ نوشیدنی و غذا بدهید تا دور هم جمع شوند. آن‌ها به‌طور اجتناب‌ناپذیری دربارهٔ مسائل کاری صحبت خواهند کرد و به راه‌حل‌های مفید خواهند رسید که سخاوت ظاهراً غیرمسئولانهٔ شما را توجیه خواهد کرد.

طرح اقدام به یادگیری شخصی

در دههٔ ۱۹۹۰، سِر کریستوفر بال، مدیر مسئول طرح «پیکار برای یادگیری» در آن زمان، پیشنهاد کرد که همه باید برنامه‌ای برای یادگیری خود داشته باشند. جدول زیر برگرفته از اولین نمونهٔ ابداعی وی است:

ارزیابی				
۱- لذّت بخش‌ترین یادگیری من در زندگی‌ام تاکنون:				
نمونه	کی	کجا	چگونه	چرا
۲- بهترین مهارتم:				
نمونه	هوش یا هوش‌هایی که برای این مهارت به‌کار می‌برم:			
۳- شیوهٔ یادگیری مطلوب من:				
چشم‌ها یا گوش‌ها یا بدن؟	فعال، محتاط، نظریه‌پرداز، مصلحت‌گرا؟			
۴- سه نوع هوشی که دوست دارم در آینده بیشتر پرورش دهم:				
هوش	دلیل			
۵- بهترین مکان برای یادگیری:				
۶- بهترین زمان برای یادگیری:				
زمان	دلیل			

۷- شیوه‌های یادگیری مطلوب من:

شیوه

۱- دلیل

۲- دلیل

۳- دلیل

فهرست آرزوهایم ۸-چیزهایی که دوست دارم در سه سال آینده به آن‌ها دست یابم:	خانه	کار	اجتماع	شخصی	دیگر

۹- مسائلی که بیش‌از همه در زندگی‌ام تغییر کرده‌اند:

۱-

۲-

۳-

برای نجات‌یافتن و شکوفایی در طی این تغییرها لازم است یاد بگیرم:

۱-

۲-

۳-

۱۰- فاصلهٔ بین جایگاهی که می‌خواهم باشم و آنچه اکنون توانا به انجام آن هستم:

هدف ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ|ــ توانمندی

۱۱- آنچه لازم است یاد بگیرم:

خانه	کار
اجتماع	شخصی
دیگر	

۱۲- آنچه در نظر دارم یاد بگیرم:

موضوع چرا چگونه کی کجا

۱-

۲-

۳-

اگر موفق باشم، متوجه خواهم شد که:

چکیدهٔ فصل

شما آموختید:

- ✓ ساختن یادگیری به عنوان بخشی منظم و عادی از زندگی، مستلزم برنامه‌ریزی دقیق است.
- ✓ چگونه اقدام به یادگیری شخصی را طراحی کنید.

واژگان کلیدی: ال‌پی یا کارشناس یادگیری؛ طرح اقدام به یادگیری شخصی

روش‌ها و رویکردهای کلیدی: به‌کارگیری طرح اقدام به یادگیری شخصی

بخش چهارم

اطلاعات مفید

رویکردهای مبتنی بر مغز برای زندگی و کار

- ✓ **درخواست** کمک ضروری است، وگرنه گرفتار خواهید شد.
- ✓ مغزتان دوست دارد **ماجراجو** باشد و همواره **انعطاف‌پذیر** است.
- ✓ لازم است **تصویر کلی** را درک کنید، وگرنه نخواهید توانست با یادگیری خود ارتباط برقرار کنید.
- ✓ **توفان‌فکری** برای قضاوت موقت ابتدایی در فرآیند نوآوری مفید است و نسبت به انتهای جلسه ایده‌های اصلی بیشتری تولید می‌کند.
- ✓ **تقسیم** یادگیری به شما کمک می‌کند تا با بخش‌هایی کنترل‌شدنی آن را حل‌وفصل کنید و آغازها و پایان‌های بسیاری ایجاد کنید، بنابراین بیشتر به یاد خواهید آورد.
- ✓ **کنجکاوی** نیز به اندازهٔ **مبارزه‌طلبی**، برای شکوفایی مغزتان ضروری است.
- ✓ **تبادل‌نظر** یکی از شیوه‌های مؤثر ارتباط و تعامل با افراد است.
- ✓ مگر از نظر **هیجانی** برای یادگیری آماده باشید، وگرنه یادگیری تثبیت نخواهد شد.
- ✓ **تمرین**، چه فیزیکی چه ذهنی، مهم است.
- ✓ **محیط** به‌نحو شگفت‌آوری بر چگونگی یادگیری اثر می‌گذارد.
- ✓ شما از راه **تجربه** یاد می‌گیرید.
- ✓ **بازخورد** بسیار مهم است. بدون بازخورد عملکرد ذهن‌تان مختل می‌شود.
- ✓ **ناکامی و شکست** عاملی مهم و ضروری در یادگیری و نوعی بازخورد است.
- ✓ **بلندنظری** ویژگی مهمی است. در یک فرهنگِ بلندنظر و باسخاوت، عزّت‌نفس افزایش پیدا می‌کند و نوآوری رواج می‌یابد و آزمودن بخشی از فرآیند یادگیری می‌شود.
- ✓ **جذب‌آب یا هیدارتاسیون** برای عملکرد بهتر مغز ضروری است.
- ✓ **شوخ‌طبعی** به افراد کمک می‌کند تا آرامش یابند و توانایی تفکر و یادآوری را

بهبود ببخشند.

- ✓ مغزتان برای **تقلید** طراحی شده است. **تقلید نوآور** بخشی ضروری از یادگیری است. کیفیت نقش الگوهای‌تان بسیار مهم است.
- ✓ **شادی و نشاط** برای زندگی ضروری است. بدون نشاط هیچ هدفی برای زیستن یا یادگیری وجود ندارد.
- ✓ رویکرد **حرکات بدن** در یادگیری و پذیرش اطلاعات، بیشتر در محل کار شناخته می‌شود. برخاستن از روی صندلی نیز اثری انرژی‌زا بر مغزتان دارد.
- ✓ **گوش‌دادن** مهارتی مهم برای یادگیرندگان است.
- ✓ **کارشناسان یادگیری** می‌توانند به شما کمک کنند به‌طرز کارآمدی یاد بگیرید.
- ✓ شناخت **شخصیت یادگیری** دلخواه‌تان به شما کمک خواهد کرد تا بفهمید چگونه می‌توانید یادگیرنده‌ای پرورش‌یافته‌تر شوید.
- ✓ **اشتباهات** عواملی اجتناب‌ناپذیر و مفید در یادگیری هستند.
- ✓ **انگیزه‌های** شخصی عواملی حیاتی برای موفقیت یادگیرنده هستند.
- ✓ «**هوش طبیعی**» شما، توانایی‌تان در آموختن یادگیری است. به معنای دقیق کلمه، مهمترین دارایی شماست.
- ✓ **خوش‌بینی** ویژگی‌ای ضروری است که می‌توان آن را یاد گرفت.
- ✓ به «**هوش عملی**» کمتر بها داده‌اند.
- ✓ **تحسین** به شما کمک می‌کند باانگیزه باقی بمانید.
- ✓ مغزتان **الگوها** را دوست دارد.
- ✓ **سؤال کردن** مهارتی مهم است.
- ✓ شما به اندکی **سکوت و آرامش** در زندگی یادگیری‌تان نیاز دارید.
- ✓ پنج مهارت مهم عبارت‌اند از: **توانمندی، یادآوری، انعطاف‌پذیری، بازنگری و پاسخ‌گوبودن.**
- ✓ **خواب** و **استراحت‌های ادامه‌دار** سلامت مغزتان را تأمین می‌کنند.
- ✓ بررسی **هوش روانی** به شما کمک می‌کند تا کنترل زندگی‌تان را به دست بگیرید.

- ✓ **عزّت‌نفس** در فرایند یادگیری ضروری است.
- ✓ به اندازهٔ **مجموعه‌ای از روش‌ها**، برای بازنگری و پردازش یادگیری به **زمان** نیاز دارید.
- ✓ گاهی مجبورید آنچه در مدرسه و در هرجای دیگر آموخته‌اید، **به دست فراموشی بسپارید.**
- ✓ حدود یک‌سوم افراد ترجیح می‌دهند اطلاعات را از راه **دیداری** بپذیرند، یک‌سوم دیگر از راه گوش و یک‌سوم نیز از راه تجربهٔ مستقیم.
- ✓ **شبکهٔ اینترنت**، هم منبعی عالی برای یادگیری است هم سبب سردرگمی فراوان.
- ✓ حتماً **اشعهٔ ایکس** کاربرد خوبی دارد، اما من تاکنون به آن نیندیشیده‌ام!
- ✓ آموختنِ یادگیری، دربارهٔ **شما** و موفقیت‌تان در زندگی است.
- ✓ ـ «ع» مثل «**عجیب‌بودن**» در دنیای تجارت امروزی ضروری است.

حل بعضی از مشکلات یادگیری

در این‌جا بعضی از راه‌حل‌های ممکن برای حل مشکلات رایجی را ارائه کرده‌ام که هنگام استفاده از ذهن‌تان با آن‌ها مواجه می‌شوید. اگر پیشنهادهای ارائه‌شده در بخش یک را دنبال کنید، بعید است با دشواری‌های جدی روبه‌رو شوید. رایج‌ترین سرچشمهٔ مشکلات، رفتار بدون‌دقت با مغز یا بدن است.

نمی‌دانید چه نوع یادگیرنده‌ای هستید	
علت ممکن	**راه‌حل**
ـ هیچ‌کس تاکنون به شما نگفته است که هر فردی روش‌های یادگیری طبیعی دلخواه خود را دارد.	ـ با مشاهدهٔ صفحهٔ ۱۲۳، کشف کنید آیا فعال، محتاط، نظریه‌پرداز یا مصلحت‌گرا هستید. سپس تصمیم بگیرید آیا ترجیح می‌دهید اطلاعات را با گوش‌های‌تان، چشم‌های‌تان یا با آزمودن آن‌ها کسب کنید.
به نظر می‌رسد نمی‌توانید اطلاعات را جذب کنید	
علت‌های ممکن	**راه‌حل‌ها**
ـ خسته هستید.	ـ سعی کنید دست‌کم هفت‌ونیم ساعت بخوابید.
ـ دیگران با حالت برتری‌آمیز با شما حرف می‌زنند.	ـ تلاش کنید روشی با تعامل بیشتر برای یادگیری بیابید.
ـ واقعاً نمی‌توانید ارتباط برقرار کنید.	ـ مطمئن شوید پیگیری کرده‌اید و تصویرکلی را دریافته‌اید.

نمی‌توانید شروع کنید	
علت‌های ممکن	**راه‌حل‌ها**
ـ واقعاً نمی‌خواهید شروع کنید.	ـ با دقت بیشتری دربارهٔ چرایی یادگیری خود فکر کنید، فرصت‌های جدیدی در اختیارتان قرار خواهد گرفت.
ـ موقتاً حس کنجکاوی خود را از دست داده‌اید.	ـ از تماشای بیش‌ازحد تلویزیون دوری کنید. برنامه‌ریزی کنید یک روز عصر کاری را انجام دهید که پیش از این انجام نداده‌اید.
ـ تحت استرس شدید هستید.	ـ ذهن‌تان جای دیگری است و دربارهٔ موضوعی نگران هستید. آن را کشف کنید و ببینید برای بهبود وضعیت چه می‌توانید بکنید. از فردی مطمئن کمک بگیرید.
ـ محیط‌تان نامناسب است.	ـ مکان مشخصی را در خانه یا در محل‌کارتان مهیا کنید که واقعاً در آن احساس خوبی دارید و تمام امکانات لازم نیز در دسترس‌تان است. همهٔ تلفن‌ها را قطع کنید یا در حالت پیغام‌گیر بگذارید.

به نظر می‌رسد ذهن‌تان انگیزه‌ای برای یادگیری ندارد	
علت‌های ممکن	**راه‌حل‌ها**
ـ تجربه‌های یادگیری ناخوشایندی از دوران مدرسه دارید.	ـ افراد دیگری هم این تجربه را دارند! اما یادگیری کنونی‌تان شبیه یادگیری در مدرسه نیست. از آنچه دربارهٔ شخصیت‌های یادگیری می‌دانید، استفاده کنید تا روش مناسب خود را انتخاب کنید.
ـ واقعاً مطمئن نیستید که آیا می‌خواهید یاد بگیرید یا نه.	ـ فرمول صفحهٔ ۸۵: آمادگی+ارزش+احتمال+اثربخشی=انگیزه را به‌کار ببرید تا انگیزه خود را بیابید. اگر به‌قدر کافی قوی نیست، دوباره فکر کنید.
ـ به دنبال موضوع اشتباهی هستید.	ـ از طرح صفحهٔ ۲۹۶ استفاده کنید تا مطمئن شوید قرار است یادگیری، شما را در رسیدن به خواسته‌تان کمک کند.
ـ به‌خودتان خیلی سخت می‌گیرید.	ـ استراحت کنید. برای آنچه تاکنون انجام داده‌اید، جشن بگیرید. با دوستی مشورت کنید.
ـ می‌کوشید بسیار بلندپرواز باشید.	ـ آنچه سعی دارید یاد بگیرید به بخش‌های کنترل‌شدنی تقسیم کنید.

فرصتی برای یادگیری وجود ندارد	
علت ممکن	**راه‌حل**
ـ وقت نگذاشته‌اید تاکشف کنید یادگیری برنامه‌ریزی‌شده چقدر برای‌تان مهم است.	ـ طرح یادگیری شخصی را به‌طور کامل به انجام برسانید.

مدام گرفتار می‌شوید	
علت ممکن	**راه‌حل**
ـ وقتی اوضاع سخت می‌شود. راهبردهای کافی برای حل‌وفصل کارها ندارید.	ـ فصل ششم را برای آشنایی با ایده‌های خوب مطالعه کنید.
حافظه‌تان خوب کار نمی‌کند	
علت‌های ممکن	**راه‌حل‌ها**
ـ سعی می‌کنید زیاد به یاد بیاورید.	ـ یادآوری‌های خود را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید. شما به احتمال زیاد آغازها و پایان‌های آنچه را آموخته‌اید به یاد می‌آورید.
ـ ارتباط ایجاد نکرده‌اید.	ـ سعی کنید با طبقه‌بندی به شیوه‌ای اثربخش، بین آنچه آموخته‌اید الگوها و ارتباط‌هایی بیابید.
ـ نیاز دارید یادداشت‌های مختلفی بردارید.	ـ نقشه‌های ذهن یا یادداشت‌برداری آزاد را امتحان کنید. صفحهٔ ۱۵۷ را ببینید.
ـ خسته هستید.	ـ تا فردا روی آن فکر کنید.
ـ یادگیری‌تان بسیار غیرفعال است.	ـ آن را فعال‌تر سازید.
ـ مطالب را با دقت کافی در مغزتان تثبیت نمی‌کنید.	ـ پس از یک‌ساعت، پس از یک‌روز و پس از یک‌ماه، به‌طور منظم مطالب را مرور کنید. زمزمه‌کردن را امتحان کنید. صفحهٔ ۱۶۳ را ببینید.

نمی‌توانید در کار نوآور باشید	
علت‌های ممکن	**راه‌حل‌ها**
ـ تعداد زیادی از آن هفت مانع نوآوری در معرض نمایش هستند.	ـ خود را از بند آن‌ها رها کنید. یا افرادی را بیابید که با شما هم‌عقیده باشند و بتوانند با شما کار کنند تا سازمان را از درون تغییر دهید.
ـ محدودهٔ کامل هوش‌های‌تان را تشخیص نداده‌اند.	ـ فصل نهم را بخوانید تا ایده‌هایی برای رفع این مشکل به‌دست آورید.
نمی‌دانید چگونه نوآور باشید	
علت ممکن	**راه‌حل**
ـ هیچ‌کس تاکنون به شما آموزش نداده است که چگونه مبتکرانه بیندیشید.	ـ بعضی از ایده‌های فصل نهم را امتحان کنید.
از تغییر می‌هراسید	
علت ممکن	**راه‌حل**
ـ شما انسان هستید! البته حق دارید، بیشترِ ما تغییر را دشوار می‌پنداریم، اما لازم نیست بترسید.	ـ بعضی از رویکرد های صفحهٔ ۲۶۵ را بیازمایید.
نمی‌دانید چگونه تغییر کنید	
علت ممکن	**راه‌حل**
ـ همواره به هنگام بروز تغییر غیرفعال بوده‌اید.	ـ کنترل را به‌دست بگیرید. یاد بگیرید بعضی از احساس‌های همراه با تغییر را پیش‌بینی کنید. بعضی از ایده‌های صفحهٔ۲۵۸را به‌کار ببرید.

پیوسته انرژی پایینی دارید	
علت‌های ممکن	**راه‌حل‌ها**
- تحت استرس هستید.	- آزمون توازن زندگی صفحهٔ ۲۷۱ را انجام دهید. موسیقی گوش بدهید.
- کارهایی را انجام می‌دهید که واقعاً نمی‌خواهید.	- فعالیت طرحِ زندگیِ خانوادگی صفحهٔ۲۸۲ را بیازمایید. از نظر روحی خود را مرور کنید.
- رژیم غذایی‌تان ضعیف است.	- سعی کنید رژیم‌غذایی متوازن‌تری داشته باشید. همان‌طور که در صفحه‌های ۴۱ تا ۴۴ اشاره شده، آب بیشتر بنوشید و کمتر چای و قهوه مصرف کنید.
- به‌قدر کافی ورزش نمی‌کنید.	- خودتان آن را درمان کنید.

ساعت‌های زیادی کار می‌کنید	
علت ممکن	**راه‌حل**
- زندگی‌تان تعادل ندارد.	- دربارهٔ موقعیت دشواری که هم‌اکنون در آن هستید، واقع‌بین باشید. اما در مدت زمان مشخصی، نه بیشتر از یک‌ماه از هم‌اکنون، بعضی از پیشنهادهای بخش سوم را به‌کار ببرید.